

Univerzita Karlova v Praze

Přírodovědecká fakulta

katedra sociální geografie a regionálního rozvoje

studijní program: Geografie

studijní obor: Regionální a politická geografie



Michaela Peštová

HODNOCENÍ EFEKTIVNOSTI ZAHRANIČNÍ ROZVOJOVÉ
SPOLUPRÁCE ČESKA V OBDOBÍ 1996 – 2010

Assessment of Effectiveness of Czech Official Development Assistance
in Period 1996 - 2010

Diplomová práce

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce: RNDr. Josef Novotný, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité zdroje a literaturu. Tato práce ani její podstatná část nebyla předložena k získání jiného nebo stejného akademického titulu.

V Praze dne

.....

Michaela Peštová

Ráda bych na tomto místě poděkovala svému školiteli RNDr. Josefu Novotnému, Ph.D. za cenné připomínky, trpělivost při vedení práce a čas, který mi věnoval. Také bych ráda poděkovala svým rodičům za podporu ve studiu a příteli za motivaci. Velké díky patří všem těm, co mi pomáhali nepřímo a umožnili mi získávat nové zkušenosti, které ovlivnily i tuto práci. Děkuji proto Zuzaně Sládkové, Ince Píbilové, Michaele Brožové Burdové, Janu Svitálkovi, Pavlu Cahovi, Tereze Porybné, Daně Plavcové, Michale Hozákové a Kateřině Gabrielové za inspiraci.

Abstract:

This thesis deals with the assessment of the effectiveness of selected bilateral projects of Czech official development assistance. Main purpose is to assess how well were the projects prepared and what were their results and eventual impacts. On the basis of aid effectiveness literature and manuals and handbooks for project management some main recommended principles and components of the ideal project design were specified. These principles and components were confronted with the reality of selected Czech development projects, the way these projects were design and with results they brought. These information were gathered by undertaking an own survey among projects leaders and through analysis of existing evaluation reports. In general, the design of considered projects has not been found sufficiently coherent with the recommended principles. Projects' results have not been as good as was expected. Although many of the considered principles had already been well known a long time before the evaluated projects were implemented, it has to be noted that there were no common standards formally declared in the Czechia in the time when these projects were formulated and implemented.

Key words: development cooperation, aid effectiveness, project cycle management, Czechia

Abstrakt:

Předkládaná diplomová práce se zabývá efektivností bilaterálních projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky. Na základě odborné literatury zabývající se efektivností rozvojové spolupráce a pravidly pro správné projektové řízení byl specifikován ideální vzhled a potřebné součásti projektů rozvojové spolupráce. Tyto pravidla a principy byly konfrontovány s podobou realizace rozvojových projektů Česka, prostřednictvím vlastního šetření vybraných projektů a evaluačních zpráv, které k nim byly vytvořené. Obecně lze konstatovat, že podoba projektů doporučeným principům a formálním požadavkům spíše neodpovídala a ani výsledky projektů nebyly takové, jak se očekávalo. Řada principů byla vytvořena a používala se již dlouho předtím, než byly projekty formulovány a realizovány. Na druhou stranu však v té době v Česku neexistovala jednotná pravidla pro výběr projektů, ten byl zcela v rukou zodpovědných ministerstev.

Klíčová slova: rozvojová spolupráce, efektivnost pomoci, řízení projektového cyklu, Česko

Obsah

Seznam zkratk.....	6
Seznam tabulek.....	8
Seznam grafů.....	8
Seznam obrázků.....	9
1 Úvod.....	10
2 Efektivnost pomoci	13
2.1 Definice efektivnosti pomoci a vývoj jejího chápání.....	13
2.2 Opodstatněnost požadavku efektivné pomoci.....	19
2.3 Nástroje měření efektivnosti pomoci	21
2.3.1 Definice evaluace a její typy	21
2.3.2 Evaluace jako součást projektového cyklu.....	22
3 Metodika	41
3.1 Literatura.....	41
3.2 Data.....	41
3.3 Postup vlastního vyhodnocení	44
4 Efektivnost vybraných projektů rozvojové spolupráce Česka.....	47
4.1 Transparentnosti vzhledem k veřejnosti.....	47
4.2 Relevance	50
4.3 Efektivnost a dopady.....	56
4.4 Efektivita	62
4.5 Přidaná hodnota projektu	71
4.6 Udržitelnost.....	74
4.7 Úroveň efektivnosti jednotlivých bilaterálních projektů	79
4.8 Závěrečné shnutí	95
4.9 Vnímání koordinace realizace české ZRS vybranými realizátory rozvojových projektů.....	99
5 Závěr.....	101
5.1 Praktické implikace	103
6 Použitá literatura.....	105
7 Seznam evaluačních dokumentů vybraných projektů ZRS ČR.....	111
8 Seznam příloh	118

Seznam zkratek

ADA	Austrian Development Agency (Rakouská rozvojová agentura)
CIDA	Candaian International Development Agency (Kanadská agentura pro mezinárodní rozvoj)
CRS	Creditor Reporting Systém
CPS	Country Strategy Papers
ČRA	Česká rozvojová agentura
DAC OECD	Development Assistance Comittee Organization for Economic cooperation and Development
DFID	Department for international development
EC	European Commission (Evropská komise)
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit
HDP	Hrubý národní product
IATI	International Aid Transparency Iniciative (Mezinárodní iniciativa za transparentní pomoc)
IOM	International Organization for Migration
ITS ČZU	Institut tropů a subtropů České zemědělské Univerzity
MD ČR	Ministerstvo dopravy České republiky
MDGs	Millenium Development Goals (Miléniové cíle tisíciletí)
MPO ČR	Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky
MPSV ČR	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
MŠMT ČR	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České Republiky
MV ČR	Ministerstvo vnitra České republiky
MZd ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky

MZe ČR	Ministerstvo zemědělství České republiky
MZV ČR	Ministerstvo zahraničních věcí České republiky
MZV FR	Ministerstvo zahraničních věcí Finské republiky
MZV RR	Ministerstvo zahraničních věcí Rakouské republiky
ODA	Official Development Assistance (Oficiální rozvojová spolupráce)
OECD	Organization for Economic cooperation and Development
OSN	Organizace spojených národů
PRSP	Poverty Reduction Strategy Papers (Strategické dokumenty pro snižování chudoby)
SIDA	Swedish International Development Agency (Švédská agentura pro mezinárodní rozvoj)
UNDP	United Nation Development Programme (Rozvojový program Organizace spojených národů)
ZRS ČR	Zahraniční rozvojová spolupráce České republiky

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1: Matice logického rámce
- Tabulka č. 2: Charakteristiky hodnocených evaluačních zpráv
- Tabulka č. 3: Souhrnné hodnocení transparentnosti vzhledem k veřejnosti projektů ZRS ČR realizovaných v letech 1996 – 2010
- Tabulka č. 4: Souhrnné hodnocení efektivností a dopadů projektů ZRS ČR realizovaných v letech 1996 -2010
- Tabulka č. 5: Souhrnné hodnocení efektivity projektů ZRS ČR realizovaných v letech 1996 – 2010
- Tabulka č. 6: Souhrnné hodnocení přidané hodnoty vybraných bilaterálních projektů ZRS ČR realizovaných v letech 1996 – 2010
- Tabulka č. 7: Souhrnné hodnocení udržitelnosti vybraných bilaterálních projektů ZRS ČR realizovaných v letech 1996 -2010
- Tabulka č. 8: Souhrnné vyhodnocení efektivnosti jednotlivých projektů
- Tabulka č. 9: Porovnání výsledků na základě šetření a na základě evaluačních zpráv

Seznam grafů

- Graf č. 1: Podíl oficiální rozvojové spolupráce na hrubém domácího produktu vybraných nejchudších zemí (LDCs) v roce 2009
- Graf č. 2: Výsledky zisku informací v rámci šetření probíhajícího v prosinci 2011 a lednu a první polovině února 2012
- Graf č. 3: Vyhodnocení dostupnosti informací o vybraných bilaterálních projektech realizovaných v rámci ZRS ČR mezi lety 1996 a 2010
- Graf č. 4: Vyhodnocení relevance vzhledem k prioritám partnerských zemí
- Graf č. 5: Vyhodnocení relevance vzhledem místním podmínkám
- Graf č. 6: Vyhodnocení relevance provedení projektu
- Graf č. 7: Vyhodnocení projektové logiky
- Graf č. 8: Vyhodnocení splnění projektových aktivit
- Graf č. 9: Vyhodnocení splnění projektového plánu
- Graf č. 10: Vyhodnocení vlastního zhodnocení projektu
- Graf č. 11: Zhodnocení transparentnosti projektové dokumentace
- Graf č. 12: Vyhodnocení projektového managementu
- Graf č. 13: Vyhodnocení přidané hodnoty projektu
- Graf č. 14: Vyhodnocení opatření k zajištění udržitelnosti
- Graf č. 15: Vyhodnocení udržitelnosti
- Graf č. 16: Souhrnné zhodnocení projektů podle jednotlivých kategorií efektivnosti na základě vlastního šetření
- Graf č. 17: Velmi uspokojivé projekty podle jednotlivých sektorů
- Graf č. 18: Sektorová struktura sledovaného vzorku projektů

Graf č. 19:	Velmi uspokojivé projekty podle realizátorů
Graf č. 20:	Struktura realizátorů sledovaného vzorku projektů
Graf č. 21:	Velmi uspokojivé projekty podle místa realizace
Graf č. 22:	Geografická struktura sledovaného vzorku projektů
Graf č. 23:	Uspokojivé projekty podle jednotlivých sektorů
Graf č. 24:	Sektorová struktura sledovaného vzorku projektů
Graf č. 25:	Uspokojivé projekty podle realizátorů
Graf č. 26:	Struktura realizátorů sledovaného vzorku projektů
Graf č. 27:	Uspokojivé projekty podle místa realizace
Graf č. 28:	Geografická struktura sledovaného vzorku projektů
Graf č. 29:	Méně uspokojivé projekty podle jednotlivých sektorů
Graf č. 30:	Sektorová struktura sledovaného vzorku projektů
Graf č. 31:	Méně uspokojivé projekty podle realizátorů
Graf č. 32:	Struktura realizátorů sledovaného vzorku projektů
Graf č. 33:	Méně uspokojivé projekty podle místa realizace
Graf č. 34:	Geografická struktura sledovaného vzorku projektů
Graf č. 35:	Neuspokojivé projekty podle jednotlivých sektorů
Graf č. 36:	Sektorová struktura sledovaného vzorku projektů
Graf č. 37:	Neuspokojivé projekty podle realizátorů
Graf č. 38:	Struktura realizátorů sledovaného vzorku projektů
Graf č. 39:	Neuspokojivé projekty podle místa realizace
Graf č. 40:	Geografická struktura sledovaného vzorku projektů
Graf č. 41:	Hodnocení projektů na základě evaluačních zpráv
Graf č. 42:	Efektivnost podle makrogeografických regionů
Graf č. 43:	Efektivnost podle tematického sektoru
Graf č. 44:	Efektivnost podle realizátora rozvojových projektů
Graf č. 45:	Efektivnost podle roku počátku realizace

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Projektový cyklus

Obrázek č. 2: Rozhodovací proces při celkovém hodnocení rozvojových intervencí

1 Úvod

Více než půl století rozvojových snah nepřineslo globálnímu Jihu očekávané výsledky (Exnerová 2005). S blížícím se přelomem tisíciletí se zintenzivnila debata týkající se efektivnosti rozvojové spolupráce. Mezinárodní společenství zareagovalo na tuto debatu a v roce 2000 uspořádalo pod hlavičkou Organizace spojených národů (dále jen OSN) Miléniovou konferenci. Zde se zástupci většiny zemí světa shodli na nutnosti intenzivnější orientace na konkrétní výsledky a zformulovali je do podoby osmi Miléniových cílů tisíciletí (Millenium Development Goals, dále jen MDGs), kterých má být dosaženo do roku 2015. Mezinárodní shoda o potřebě konkrétních výsledků trvala i po skončení Miléniové konference a byla deklarována v rámci dalších fór na vysoké úrovni, která se zabývala konkrétnějšími aspekty efektivnosti rozvojové spolupráce (podrobněji v kapitole 2.1). Česko se jako vyspělá země a zodpovědný donor zavázalo podpisem mnoha mezinárodních deklarací (např. Miléniová deklarace, Pařížská deklarace o efektivnosti pomoci) k naplňování předsevzatých cílů.

Od počátku novodobého poskytování zahraniční rozvojové spolupráce (tj. od roku 1989) do současnosti došlo v Česku k důležitému pozitivnímu vývoji v institucionálním zaštitění poskytování rozvojové spolupráce. Koordinace byla z jednotlivých ministerstev přesunuta pod správu České rozvojové agentury (dále jen ČRA), samostatné instituce zřízené Ministerstvem zahraničních věcí České republiky (dále jen MZV ČR). Kontrolní funkce byla oddělena od implementační, a v současné době náleží MZV ČR. Česko rovněž prodělalo velký pokrok v proklamovaném důrazu na transparentnost rozvojové spolupráce. Na informačním portálu ČRA je možné nalézt řadu informací o realizovaných projektech i o jejich výsledcích prostřednictvím evaluačních zpráv. Existují střednědobé koncepce, které určují směr, kterým by se česká rozvojová pomoc měla ubírat a to jak z hlediska geografického, tak sektorového zacílení. Proces transformace institucionálního ukotvení zahraniční rozvojové spolupráce České republiky (dále jen ZRS ČR) završilo v roce 2010 přijetí zákona o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí (zákon o ZRS ČR 2010). Celkově lze říci, že z institucionálního hlediska učinilo Česko ke zefektivnění rozvojové pomoci značné pokroky. Otázka implementace už není tak jasná a naplnění některých prolamovaných rysů efektivní

rozvojové pomoci je v praxi problematické. Byť existují evaluační zprávy k jednotlivým vybraným projektům (viz poznámky dále), souhrnnější vyhodnocení efektivnosti rozvojových projektů, které by mohlo identifikovat nejzávažnější a opakující se problémy, zatím neexistuje. V rámci možností daných dostupnými informacemi se o něj pokouší tato diplomová práce.

Tato diplomová práce vychází z širokého spektra literatury zabývající se efektivností pomoci. Teoretické studie o efektivnosti pomoci spolu s mezinárodními dokumenty, které určují směr ubírání se snah o efektivnost rozvojové pomoci, poskytly historicko-proklamativní rámec. Rozličné manuály, příručky a návody ukazují, jak by měla rozvojová spolupráce vypadat v ideálním případě, tak aby dosáhla co nejvyšší efektivnosti. Na základě důkladného prostudování zmíněných dokumentů byla stanovena vlastní metodika hodnocení, která je pak použita pro analýzu efektivnosti 54 vybraných projektů rozvojové spolupráce Česka realizovaných mezi lety 1996 a 2010. Podíl na celkovém počtu projektů realizovaných v rámci české ZRS a podíl objemu financí vynaložených na tyto projekty na celkovém objemu finančních prostředků české ZRS není možné určit v důsledku chybějících informací (podrobněji v kapitole 3 Metodika).

Cílem diplomové práce nemůže být provedení kompletní evaluace rozvojové spolupráce Česka jako celku a zejména pak jejích celkových dopadů. Zaměřuje se na vyhodnocení toho, zda byly v průběhu přípravy a implementace vybraných projektů, ke kterým existují informace, provedeny kroky, které by měly (dle teoretických předpokladů) vést k naplnění stanovených výstupů. A v rámci možností, které jsou omezeny množstvím a dostupností informací, i na to, zda bylo těchto výstupů dosaženo, ale i na nejdůležitější aspekt, tzn., zda je možno u provedených intervencí uvažovat o dosažení žádaných dopadů. Dalším cílem práce je pak pochopitelně i stanovit prakticky užitečná doporučení, které je možno na základě dosažených poznatků formulovat.

Cíle této práce tedy jsou:

- na základě literatury identifikovat hlavní „teoretické zásady“, které by měl ideálně rozvojový projekt splňovat
- analyzovat, do jaké míry bylo těchto zásad využito ve vybraných projektech zahraniční rozvojové spolupráce České republiky (dále jen ZRS ČR) souhrnně vyhodnotit efektivnost vybraných projektů, identifikovat nejčastěji se opakující pochybení a na tomto

základě stanovit praktická doporučení pro další realizaci i koordinaci ZRS

Následující text se skládá ze tří částí. *První kapitola* se zabývá obecnými aspekty efektivnosti rozvojové spolupráce a poskytuje určité teoretické zarámování práce. První podkapitola vysvětluje termín efektivnost pomoci a představuje vývoj chápání podmínek efektivní pomoci od počátků jejího poskytování až do současnosti. Jedná se o rozbor vývoje, který směřoval od primárního důraz kladeného na navyšování objemu rozvojové spolupráce přes zvyšování pozornosti věnované efektivnosti rozvojové spolupráce (aid effectiveness) k debatám o efektivnosti rozvoje (development effectiveness). V druhé podkapitole jsou shrnuty důvody pro realizaci co možná nejefektivnější pomoci. Třetí podkapitola se zabývá nástroji měření efektivnosti pomoci, podrobněji rozebírá evaluaci jako součást projektového cyklu a projektový cyklus jako takový. *Druhá kapitola* představuje datovou základnu a metodiku využitou v další empirické části práce pro hodnocení projektů. *Třetí kapitola* se pak zabývá vlastním vyhodnocením vybraných projektů podle zvolených ukazatelů, resp. kritérií. Nejdříve jsou rozebírána jednotlivá kritéria samostatně a v závěrečné části třetí kapitoly je pak vyhodnocena celková efektivnost jednotlivých projektů. *Závěr* shrnuje nejdůležitější zjištění a výsledky předkládané diplomové práce a také návrhy praktických implikací, které se vztahují k řešené problematice.

2 Efektivnost pomoci¹

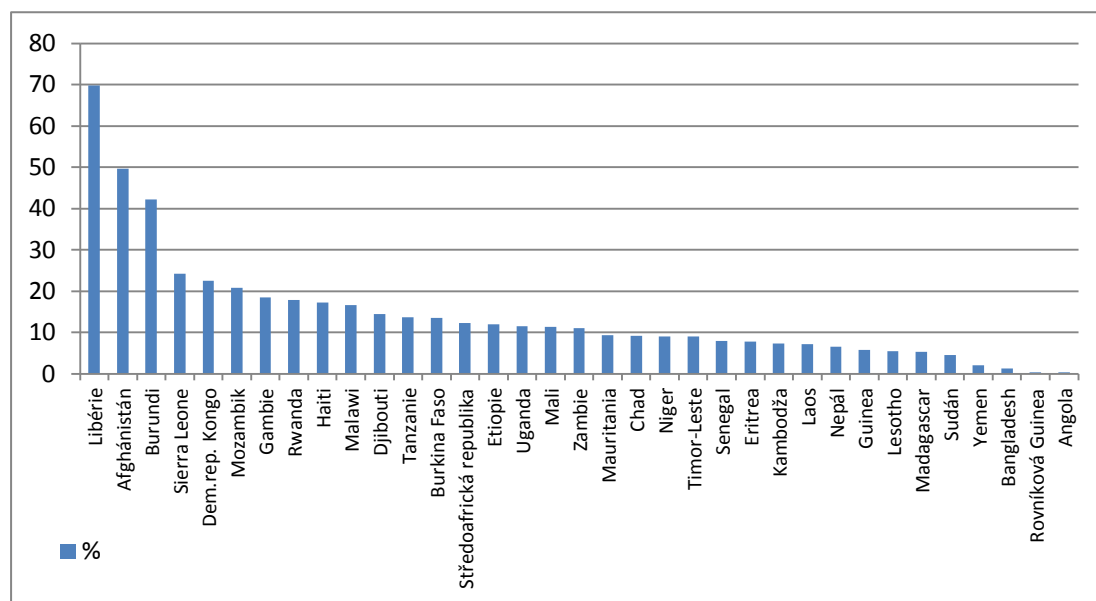
2.1 Definice efektivnosti pomoci a vývoj jejího chápání

„O efektivnosti pomoci můžeme přemýšlet na různých úrovních“. Jako příklad uvádí Roodman (2007, str. 2) řetězec možných úvah o efektivnosti projektu zaměřeného na vzdělání prostřednictvím řady logických posloupností: „Byla postavena škola? Přišly do ní děti? Učili se v ní? Měli v dospělosti méně dětí? Zajistilo jim to lepší a přínosnější práci? Došlo k ekonomickému růstu? Snížila se chudoba a nerovnost?“. Nejčastěji se efektivnost pomoci hodnotí na třech úrovních: 1) dopady toků prostředků rozvojové spolupráce na makroekonomickou výkonnost („makroekonomická efektivnost“); 2) koordinační úroveň – nakolik efektivně je nastaven systém na straně poskytovatele a 3) efektivnost jednotlivých projektů. V odborné literatuře a to zejména ekonomické najdeme mnoho (a bohužel asi i nejvíce) studií zabývajících se efekty, které mají toky prostředků rozvojové pomoci na makroekonomické indikátory (nejčastěji růst hrubého domácího produktu dále jen HDP) zemí, které pomoc přijímají. Tento typ analýz je ale možno považovat za překonaný a i jejich výše zmíněný cíl je problematický (primárním cílem realizace rozvojových projektů není zvýšení makroekonomického růstu). Obecným problémem těchto pokusů o prověřování existence korelace mezi objemem poskytnuté pomoci a makroekonomickými veličinami cílových zemí je nemožnost oprostit analýzu efektů rozvojové spolupráce od dalších a mnohdy důležitějších vlivů. Vedle mnohdy problematické efektivnosti vynaložených prostředků (viz také zbytek této práce) je dalším faktem také skutečnost, že objemy toků rozvojové pomoci nejsou v mnoha zemích (s výjimkou těch skutečně ekonomicky slabých) z makroekonomického hlediska příliš významné (viz graf č. 1)².

¹Dříve používaný termín „rozvojová pomoc“ je dnes v oficiálních dokumentech nahrazován termínem „rozvojová spolupráce“, aby byla zdůrazněna stejná odpovědnost na obou partnerských stranách. Proklamativnost této rétoriky naznačuje např. formulace pěti principů Pařížské deklarace (Pařížská deklarace 2005). V kontextu efektivnosti rozvojové spolupráce bude používán termín „efektivnost pomoci“ jako ekvivalent anglického výrazu „Aid Effectiveness“.

² Pro ilustraci lze například zmínit skutečnost, že roční objem plánovaných čistých toků ze strukturálních fondů EU do Česka pro období 2007 až 2013 odpovídá celé polovině hodnoty

Graf č. 1: Podíl oficiální rozvojové spolupráce na hrubém domácího produktu vybraných nejchudších zemí (LDCs) v roce 2009



Zdroj: autorka na základě dat World Bank 2012

Poznámka: Země s vysokým podílem ODA/HDP představují většinou země s nízkým počtem obyvatel. Pro populačně silné země se pak jedná o skutečně nízké objemy finančních prostředků. Zvláště v souvislosti s tím, že se do ODA zahrnují náklady na civilní vojenské mise, stipendia, odpouštění dluhů apod.

Výstupy makroekonomických analýz efektivnosti rozvojové spolupráce často poskytují nejasné a protichůdné závěry (Rajan a Subramanian, 2005; Easterly et al, 2003; Clemens et al, 2005 in Bourguignon a Sundberg, 2007), což není vzhledem k „heterogenitě motivů poskytování rozvojové pomoci, limitům analytických přístupů a postupů nebo složitým řetězením kauzalit vnější pomoci a konečných výsledků, překvapující“ (Bourguignon a Sundberg 2007, str. 1). Na mezoúrovni je možné hodnotit úroveň efektivnosti koordinace jednotlivých národních i mezinárodních agentur. Hodnocena je například roztržitost finančních prostředků, koncepčnost strategií nebo transparentnost vykazování prostředků (tzv. zveličená pomoc – inflated aid). Třetí hodnocenou úrovní je tzv. mikroúroveň, tedy hodnocení efektivnosti pomoci na úrovni projektů nebo programů. V odborné literatuře jsou tato hodnocení prováděna nejčastěji formou tzv. případových studií, v praxi je (resp. měla by být) efektivnost měřena evaluacemi jednotlivých projektů.

plánovaných toků roční oficiální rozvojové spolupráce (ODA) celé EU v témže sledovaném období. Celková ODA EU přitom podle dostupných statistik tvoří celých 55 % globálního objemu ODA (Novotný 2012).

Termínem efektivnost rozvojové pomoci rozumíme „míru naplnění plánovaných cílů rozvojové intervence, nebo očekávanou míru jejich dosažení, s přihlédnutím k jejich relativní důležitosti“ (OECD 2002, str. 20). Efektivnost rozvojové intervence může být zaměnitelná s její kvalitou, která je charakterizována relevancí, proveditelností a efektivností (EC 2004). Podle Pařížské deklarace o efektivnosti pomoci je efektivní pomoc taková, „jejíž plánování, řízení a alokování je hospodárné, transakční náklady jsou snižovány a je zacílena na rozvojové výsledky³, které zahrnují snižování chudoby“ (Stern 2008, str. 8).

První diskuze s tématem efektivnost rozvojové spolupráce můžeme datovat společně s počátkem jejího poskytování v moderní podobě a to po druhé světové válce (Dalgaard a Hansen 2009). První pochybnosti ohledně efektivnosti vynaložených prostředků se ve větší míře začaly objevovat v souvislosti s v mnoha ohledech neúspěšnou realizací Plánu pro hospodářskou obnovu a rozvoj v Latinské Americe, který je známý pod názvem Aliance pro pokrok (Encyclopedia Britannica Online 2012). Plán pro hospodářskou obnovu a rozvoj v Latinské Americe měl být jakousi obdobou Marshallova plánu obnovy poválečné Evropy, který je všeobecně považován za úspěšný.

V šedesátých letech dvacátého století kladly vlády rozvinutých zemí a jimi vytvořené instituce pro boj s chudobou hlavní důraz na ekonomický růst chudých zemí a maximální využití vědeckých a technických poznatků (Exnerová 2005). Dosavadní neúspěchy rozvojové spolupráce vedly mezinárodní společenství k přesvědčení, že za chybějícím viditelným zlepšením stojí nedostatečný objem poskytované podpory. V roce 1960 byl dosavadní objem rozvojové spolupráce (který činil 0,83 % hrubého národního příjmu bohatých zemí) na Valném shromáždění OSN prohlášen za „neadekvátní“. Následně byla přijata rezoluce, v níž státy sdružené v OSN „vyjadřují naději, že toky mezinárodní spolupráce a kapitálu by měly být podstatně navýšeny tak, aby bylo co nejdříve dosaženo jednoho procenta ze souhrnu národního důchodu ekonomicky vyspělých zemí“ (OSN in Clemens a Moss 2005, str. 4). Na tomto objemu rozvojové pomoci se shodli i tehdejší přední ekonomové (Clemens a Moss, 2005, str. 5). V roce 1961 tvořil objem oficiálních kapitálových toků plynoucích do chudých zemí 0,8 % příjmů dárcovských zemí, ¾ z toho tvořila oficiální bilaterální spolupráce. Tehdejší ředitel Světové Banky

³ Angl. „Outcomes“ nebo „Results“, tyto termíny nejsou vždy používány sjednoceně viz. http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/glossary/glo_en.htm

Robert McNamara doporučil, aby každý poskytovatel pomoci navýšil své závazky v oblasti oficiální rozvojové spolupráce na 0,7 % HDP nejpozději do roku 1980. OSN se k této výzvě, avšak s jemnější rétorikou, připojila v roce 1970: „Každá ekonomicky vyspělá země bude progresivně navyšovat oficiální rozvojovou spolupráci rozvojovým zemím a bude vynakládat co největší úsilí k dosažení minimálního objemu rozvojové spolupráce, který bude činit 0,7 % z celkového hrubého národního produktu...a to do poloviny tohoto desetiletí“ (OSN in Clemens a Moss, 2005). Požadavek navyšování objemu spolupráce trvá dodnes, poslední oficiální stanovisko k navyšování spolupráce bylo formulováno na summitu v Monterrey v roce 2002. Bylo znovu připomenuto, že rozvinuté země by měly do rozvojových zemí alokovat 0,7 % HDP ve formě oficiální rozvojové spolupráce, 0,15 – 0,2 % HDP by mělo tvořit podporu nejméně rozvinutým zemím (Gupta, Pattilo a Wagh 2006). Otázkou zůstává, zda se tento požadavek podaří naplnit a je-li faktorem nezbytným v podpoře rozvoje společnosti chudých ekonomik. Zatím se tento cíl podařil dlouhodobě naplnit pouze dvěma zemím a to Dánsku a Norsku, v roce 2000 se k nim zařadilo i Lucembursko (Gupta, Pattilo a Wagh 2006). V současné době mají donoři různé cíle v posilování rozpočtů vyčleněných na oficiální rozvojovou spolupráci. Kupříkladu Evropská unie si v roce 2005 předsevzala, že do roku 2015 její členské státy zdvojnásobí objem pomoci, přičemž polovina z nově připlýnuvších peněz by měla být směřována do nejchudších zemí (Gupta, Pattilo a Wagh 2006). Státy, které vstoupily do Evropské unie v roce 2005, si předsevzaly naplnění podílu 0,33 % HDP pro rozvojovou spolupráci do roku 2015, s mezistupněm v roce 2010, kdy měl objem tvořit 0,17 % HDP. Mezi tyto státy náleží Česko, které v roce 2011 vynaložilo na rozvojovou spolupráci 0,13 % HDP (OECD 2012). Současný trend naplňování závazků týkajících se zvyšování objemu prostředků na rozvojovou spolupráci je silně ovlivněn ekonomickou recesí, která zasáhla globální ekonomiku v roce 2008.

Zhruba v období během 70. let nastala v rozvojovém myšlení (včetně jeho „hlavního proudu“) malá revoluce. Na rozvoj bylo stále méně pohlíženo jako na prostou aplikaci západních ekonomických receptů na chudobu rozvojových zemí (Exnerová 2005). Pozornosti se dostalo novému konceptu chudoby ne jako nedostatku finančních prostředků k životu, ale jako absenci možností vydělat si a rozvíjet se. Rozvojová spolupráce také postupně dostala daleko širší než jen ekonomickou a sociální podobu (Exnerová 2005). Osmdesátá a devadesátá léta

přinesla částečnou deziluzi a skepsi vzhledem k dosavadním výsledkům rozvojové spolupráce během tří dekád jejího poskytování, označovanou též únava z pomoci (aid fatigue) (Destrée, Lebeda a Lukáš, 2009). Proces kritické reflexe rozvojové politiky se začal vytvářet jak na mezinárodním poli (řetězec vrcholných fór týkajících se efektivnosti rozvojové pomoci a rozvoje, Miléniové cíle tisíciletí), tak na poli organizací občanské společnosti. Právě organizace občanské společnosti podnítily debatu o efektivnosti rozvoje (Destrée, Lebeda a Lukáš, 2009). Diskuze o udržitelnosti programů, partnerství mezi zeměmi nebo o reformách mezinárodní spolupráce, vyústila ve tři fóra na vysoké úrovni o harmonizaci a efektivnosti pomoci pořádané Organization for Economic Cooperation and Development (Destrée, Lebeda a Lukáš 2009). První fórum v roce 2003 v Římě bylo zaměřeno na sladění dárců. Závěry druhého fóra na vysoké úrovni o efektivnosti pomoci v roce 2005 v Paříži přinesly požadavek lepšího poskytování a řízení spolupráce tak, aby se „zvětšil vliv pomoci... na snižování chudoby a zmenšování nerovností, větší růst, budování kapacit a rychlejší dosažení rozvojových cílů tisíciletí“ (Paris declaration on Aid Effectiveness 2005 in Destrée, Lebeda a Lukáš 2009, str. 8). Pařížská deklarace definuje 5 základních principů, kterými jsou vlastnictví, sladění, harmonizace, vzájemná odpovědnost a řízení k dosažení výsledků (Pařížská deklarace 2005). Princip *vlastnictví* (angl. *Ownership*) zdůrazňuje na straně partnerských zemí převzetí iniciativy a zodpovědnosti za realizované rozvojové intervence ve smyslu specifikace vlastních priorit a vyššího zapojení místních obyvatel. Princip *sladění* (angl. *Alignment*) představuje nutnost založení podpory dárcovských zemí na národních rozvojových strategiích, institucích a procedurách partnerských zemí (Pařížská deklarace 2005). Princip *harmonizace* (angl. *Harmonisation*) představuje předsevzetí dárcovských zemí, že budou jejich aktivity harmonizovanější, transparentnější a všeobecně efektivní (Pařížská deklarace 2005). Princip *vzájemné odpovědnosti* (angl. *Mutual Accountability*) představuje konsensus o společné zodpovědnosti dárcovských i partnerských zemí za výsledky rozvojových intervencí (Pařížská deklarace 2005). Princip *řízení k dosažení výsledků* (angl. *Managing for Results*) zdůrazňuje potřebu vynakládání zdrojů a zlepšení rozhodovacího procesu tak, aby bylo lépe dosahováno výsledků (Pařížská deklarace 2005). Deklarace přesně nevymezuje definici efektivnosti pomoci, představuje však její základní rámec. Přestože se k dodržování těchto zásad se na základě podpisu Pařížské deklarace přihlásilo více než 150 zemí (jak ze strany dárců, tak partnerských

zemí), zvedla se vůči jejímu obsahu vlna kritiky. „Kritici Pařížské deklarace poukazují zejména na skutečnost, že do přípravného procesu nebyli zapojeni všichni aktéři mezinárodního rozvoje“ (Destrée, Lebeda a Lukáš 2009, str. 8), zároveň se předmětem kritiky stalo „5 hlavních zásad. Zásada vlastnictví neumožňuje účast široké škály zainteresovaných subjektů na přípravách rozvojových strategií a je jen slabě propojena s koncepty, které kladou ústřední důraz na lidská práva. Princip sladění nepodporuje výslovně rozmanitost a autonomii občanské společnosti. Zásada harmonizace nedoceňuje vůdčí roli partnerů v programech, jejich autonomii a potřebu rozmanitosti aktérů na poli rozvoje. Apel na řízení k dosažení výsledků zase mlčí v otázkách odpovědnosti vůči místním lidem, odpovědnosti za dopady a místního vlastnictví. A konečně princip vzájemné odpovědnosti není dostatečně důrazný, co se týče práva na vlastní iniciativu, pružnost na úrovni aktivit a na větší odpovědnost za skutečné a udržitelné výsledky“ (Destrée, Lebeda, a Lukáš 2009, str. 8). V roce 2008 se konalo třetí fórum na vysoké úrovni o efektivnosti pomoci v Akře, které přineslo „několik konstruktivních změn a ustavila se nová témata překračující Pařížskou deklaraci, jako demokratický prostor, rozdělení práce, spolupráce mezi státy Jihu a podmíněnost“ (Otevřené fórum pro efektivitu rozvoje organizací občanské společnosti: sada aktivní podpory, Accra, 2009 in Destrée, Lebeda a Lukáš 2009, str. 8). Organizace občanské společnosti dostaly prostor se aktivně zapojit do debaty o efektivnosti pomoci. I přes uvedené kroky je přístup k efektivnosti pomoci v této rétorice chápán jako „příliš omezený a technický“ (Destrée, Lebeda a Lukáš 2009, str. 9). Efektivní pomoc není záměrem nebo cílem snah o vyšší efektivnost pomoci. Cílem je rozvoj společností nejen chudých ekonomik. Proto je třeba se zaměřit nejen na samotnou efektivnost pomoci, ale mělo by se též diskutovat o efektivnosti rozvoje. „Zapojením různých aktérů rozvoje do procesu zvyšování efektivnosti pomoci dochází postupně mezinárodní společenství k závěru, že chápání efektivnosti pomoci se příliš omezuje na efektivnost v poskytování, řízení a přijímání pomoci“ (OECD 2007 in Destrée, Lebeda a Lukáš 2009, str. 9). Vnímání toho, co přesně znamená efektivnost rozvoje, se liší na jednotlivých úrovních. Rozvojové agentury a multilaterální organizace efektivnost rozvoje vnímají jako nástroj posuzování efektivnosti svých politických strategií a programů při dosahování rozvojových cílů. Rozvojový program OSN (United Nation Development Programme dále jen UNDP) definuje efektivnost rozvoje jako rozsah, v němž instituce nebo intervence přináší cílenou změnu v zemi

anebo životě konkrétního příjemce. Efektivnost rozvoje ovlivňují různé faktory počínaje kvalitou projektu, konče významem a udržitelností kýžených výsledků (UNDP in Destrée, Lebeda a Lukáš, 2009) Podle Evropské komise, jakožto dárce, lze efektivnost rozvoje zdokonalit větší soudržností jiných politik s rozvojovými cíly (koherence politik pro rozvoj). Organizace občanské společnosti v Akře roku 2009 na Otevřeném fóru o rozvojové efektivnosti organizací občanské společnosti přijaly tuto definici: „skutečný (efektivní) rozvoj podporuje konstruktivní udržitelné změny v demokratickém rámci, které řeší příčiny i příznaky chudoby, nerovnosti a marginalizace prostřednictvím rozmanitosti a komplementarity nástrojů, politik a aktérů.“ (Otevřené fórum pro efektivitu rozvoje organizací občanské společnosti: sada aktivní podpory, Accra, 2009 in Destrée, Lebeda a Lukáš 2009, str. 9).

2.2 Opodstatněnost požadavku efektivní pomoci

V první řadě je nezbytné, aby vlády dárcovských zemí odpovídajícím způsobem nakládaly se svěřenými finančními prostředky svých občanů a byly schopny o jejich využití adekvátně referovat. Poskytované informace by měly být co nejvíce transparentní. Vlády by se měly vyhnout publikování tzv. zveličené pomoci – kdy se do oficiálních statistik o rozvojové spolupráci započítávají aktivity, jako je například odpouštění dluhů nebo náklady na stipendia. Měly by zveřejňovat informace o jejich geografickém i sektorovém využití i podrobné informace o jednotlivých projektech.

Dostatek kvalitních informací a jejich zveřejňování je důležité také z hlediska komplementarity rozvojových intervencí a vyvarování se jejich duplikacím. Systematická evidence úspěchů a neúspěchu usnadňuje získávání a předávání know-how mezi donory, realizátory i partnery v partnerských zemích. Transparentnost je tedy zásadní i pro efektivnost pomoci (Barder 2009).

Nedostatečná transparentnost vykazování prostředků vyčleněných na rozvojovou spolupráci je dlouhodobě vytýkána mnoha multilaterálním i bilaterálním donorům, ale i implementačním agenturám. Aby mohly být informace nadále využívány a zpracovávány, je nutné, aby byly publikovány v jednotném formátu. V roce 2008 vznikla dobrovolná Mezinárodní iniciativa za transparentní pomoc (International Aid

Transparency Initiative, dále IATI), která vytvořila formát publikování dat splňující výše zmíněné požadavky. Na konci roku 2011 se k IATI připojilo 27 významných donorů (IATI 2012). Úroveň transparentnosti indikuje úroveň odpovědnosti donorů a realizátorů, jak ve vztahu k občanům dárcovské země, tak ve vztahu k občanům partnerské země. Odpovědnost pak zajišťuje efektivní vynakládání prostředků (Hague 2002) a tím přispívá k efektivnosti pomoci jako takové. Efektivnost rozvojové spolupráce vytváří mezi veřejností legitimitu jejího poskytování.

Rozvojová spolupráce, po bezmála půl století jejího poskytování, stále nepřináší kýžené výsledky. Cílem rozvojové spolupráce je rozvoj, kterým se rozumí přechod mezi situací současnou a budoucí, která je vnímána jako vylepšená (GTZ 1996). Aby k této změně mohlo dojít, je nutné, aby byla rozvojová intervence provedena kvalitně a s odpovídajícími dopady. Jedině tak je možné využít potenciál prostředků vyčleněných na rozvojovou spolupráci a přispět k proměně poměrů v chudých zemích. Pokud není spolupráce dostatečně efektivní a projekt nevede k plánovaným dopadům, situace beneficentů se v plánovaném rozsahu nezlepší. Nevhodně zvolenou formou rozvojové intervence je také možné situaci dále zhoršovat. Projekt může nejenom postrádat pozitivní dopady, ale může mít negativní vliv na různé oblasti života v místě implementace. Rozvojová spolupráce je doplňkovou aktivitou, neměla by nahrazovat nefungující systém (OECD 1991). Dlouhodobé aktivity rozvojové spolupráce, které nejsou udržitelné nebo se periodicky opakují, podřívají u beneficentů vlastní snahu o změnu situace, v nejhorším případě vytvářejí závislost na pomoci. Projekty necitlivě koncipované ve vztahu k místní kultuře, náboženství, tradičnímu nebo politickému zřízení mohou nevratně narušit doposud fungující tradiční instituce (Barder 2009) ve snaze nahradit je něčím sofistikovanějším, ale obecně neakceptovaným. Při koncipování projektů je nutné reagovat na skutečné potřeby místních obyvatel, zaměřovat se na určitou oblast až po získání všeobecného konsensu mezi zainteresovanými skupinami obyvatel a zejména cílovou skupinou (GTZ 1996). Jako velmi vhodná se ukázala podpora, jak materiální tak v oblasti know-how, již existujícím aktivitám, které měly mnohem větší šanci na úspěch a udržitelnou existenci, než aktivita realizovaná „na zelené louce“. „Zkušenosti ukazují, že proces může být úspěšný jedině tehdy, pokud dotčené osoby přebírají zodpovědnost za své konání a pokud ono konání vychází ze svépomocné iniciativy“ (GTZ 1996, str. 7). Současně by měl být aplikován princip minimální intervence,

co nejméně narušovat místní struktury a co nejvíce zapojovat místní obyvatele do projektu.

2.3 Nástroje měření efektivity pomoci

2.3.1 Definice evaluace a její typy

„Evaluace je systematické a objektivní hodnocení probíhajícího nebo ukončeného projektu, programu nebo politiky, jejich designu, implementace a výsledků. Cílem je určit relevanci a naplnění cílů, rozvojové efektivity, efektivity, dopadu a udržitelnosti“ (OECD 2002, s 20-21). Evaluace rovněž ukazuje hodnotu a důležitost aktivit, politik nebo programů (Kusak a Rist in Pria Consulting Education 2007). „Evaluace by měla poskytnout podstatné a užitečné informace, které umožňují zahrnutí získaných poznatků⁴ do rozhodovacího procesu na straně poskytovatele“ (OECD 2002, s 20-21) i partnera.

Hodnocení může probíhat před implementační fází (MZV RR nedatováno), jedná se o tzv. ex ante evaluaci. Mid-term evaluace nebo též evaluace interim (MZV FR 2007) je prováděna v průběhu implementace rozvojové intervence (OECD 2002). Ex-post evaluace probíhá po ukončení projektu. Zpravidla bývá prováděna přímo po ukončení rozvojové intervence, někdy známá pod pojmem konečná evaluace (Bishop 2001) nebo je prováděna s větším časovým odstupem.

Podle toho, kdo provádí evaluaci, můžeme identifikovat evaluaci sebe sama nebo také autoevaluaci, participativní evaluaci a nezávislou evaluaci. Existuje dělení evaluací na interní a externí evaluaci. Tzv. autoevaluace je vlastní zhodnocení aktivit realizátorem a beneficiary. Měla by být součástí širšího monitoringu a součástí sběru dat pro externí evaluaci (DFID 2005). Participativní evaluace se účastní jak členové dárcovské agentury nebo implementační organizace, tak i další zainteresované skupiny zejména beneficiary. Společně pracují na vytvoření evaluace, jejím provedení a na formulaci výstupů (OECD 2002). Nezávislá evaluace je prováděna osobami, které nejsou zodpovědné donorům ani implementační

⁴ Angl. Lessons learned

agentuře ani realizátorům. Nezávislost evaluace určuje její kredibilitu, v tomto kontextu nezávislost na politických vlivech či tlacích organizace. Je charakterizována plným přístupem k informacím a svobodou při získávání dat a jejich publikování (OECD 2002).

Podle předmětu hodnocení můžeme provádět evaluaci projektu, programu, nebo politiky. Evaluace projektu je vyhodnocení individuálního rozvojového projektu, který byl vytvořen s určitým cílem, z určitých zdrojů a na základě určitého implementačního schématu, často v rámci širšího programu. Analýza nákladů a přínosů⁵ je hlavním nástrojem evaluací projektů s měřitelnými přínosy. Pokud není možné benefity kvantifikovat, používá se analýza nákladů a efektivnosti jejich využití⁶ (OECD 2002). Evaluace programu označuje vyhodnocení souboru intervencí, které směřují k naplnění společného geografického nebo sektorového rozvojového cíle (OECD 2002). Evaluace politiky představuje zhodnocení širší politické strategie.

2.3.2 Evaluace jako součást projektového cyklu

Jak již bylo uvedeno, cílem evaluace není jen prosté zhodnocení projektu, zároveň má poukázat na hodnotu a význam intervence. Proto je nutné chápat evaluaci jako součást systému poskytování rozvojové spolupráce a pomýšlet na její provedení již při samotném koncipování.

V rámci vyspělého systému rozvojových politik se evaluace nachází uvnitř tzv. projektového cyklu (obrázek č. 1). Projektový cyklus je detailní model celkového životního cyklu rozvojové intervence od identifikace přes implementaci a monitoring, evaluaci až k poučení se z provedené intervence (MZV FR 2007). Podle České rozvojové agentury „standardní management projektového cyklu zajišťuje řádně připravený a na příslušných úrovních postupně schvalovaný postup od obecného ke konkrétnímu (od programů spolupráce přes identifikaci témat spolupráce po formulaci jednotlivých projektů), stejně tak jako zpětnou vazbu systému zajišťující uplatňování získaných zkušeností (evaluace)“ (Hlavičková, Jelínek a spol. 2006, str. 5). EC definuje management projektového cyklu jako

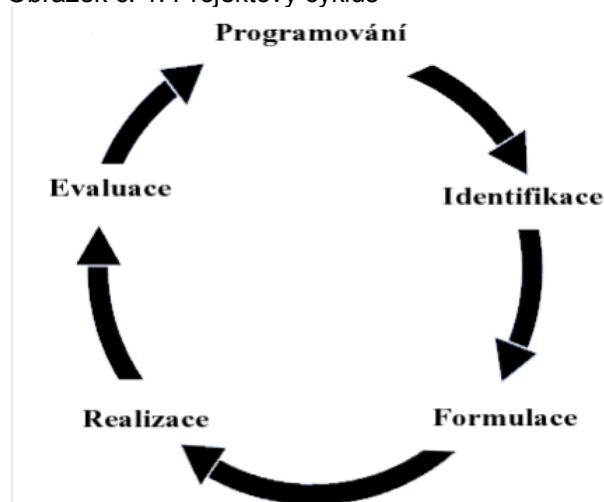
⁵ Angl. cost benefit analysis.

⁶ Angl. cost effectiveness analysis.

„komplexní a kreativní proces, v jehož rámci dochází k neustálému vyjednávání o podobách intervence mezi všemi zainteresovanými skupinami“ (EC 2004, str. 2). Týmová práce, vyjednávání a komunikace jsou zásadními prvky, které ovlivňují efektivnost managementu projektového cyklu (EC 2004). Řízení projektového cyklu poskytuje vzniku projektu, programu nebo politice celkový tvůrčí rámec a to jak na analytické, tak rozhodovací úrovni (EC 2004). Nová programování a identifikace projektů by měly vycházet z výsledků minulých evaluací (EC 2004).

Rozdělení rozvojového projektu, programu nebo politiky do oddělených fází napomáhá definovat role různých stran a umožňuje rozhodování na základě dostatku relevantních informací (MZV FR 2007). Názvy jednotlivých fází projektového cyklu i jejich počet se mohou v jednotlivých, zvláště v dřívějších, metodikách odlišovat. Běžně se skládá z fáze programování, identifikace, formulace, realizace a monitoringu a evaluace. Součástí každé fáze je zhodnocování minulých aktivit tak (MZV FR 2007), aby vytvořili pevný základ další fázi (Bishop 2001). K započetí nové fáze managementu projektového cyklu je nutné, aby byla předchozí fáze zcela a s úspěchem ukončena (GTZ 1996). Integrální součástí všech fází řízení projektového cyklu je přístup na základě logického rámce (Logical Framework Approach).

Obrázek č. 1: Projektový cyklus



Zdroj: Hlavičková, Jelínek a spol. 2006

2.3.2.1 Přístup na základě logického rámce

Přístup na základě logického rámce byl vyvinut v 60. letech 20. století Agenturou pro mezinárodní rozvoj Spojených států amerických s cílem zlepšit plánovací a evaluační systémy. Měl vzdorovat třem hlavním problémům: 1) příliš vágnímu plánování bez jasně definovaných cílů, které by bylo možno využít pro monitorování a evaluace úspěchů / neúspěchů projektů; 2) nejasnostem v zodpovědnostech managementu a 3) faktu, že evaluace byla často chápána jako nepřátelský proces, protože nebyla společná shoda na tom, čeho by se projekty měly snažit dosáhnout (EC 2004). Přístup založený na logickém rámci byl přijat jako oficiální nástroj projektového plánování mezinárodních i bilaterálních agentur. V průběhu let různé agentury modifikovaly formát, terminologii i nástroje přístupu založeného na logickém rámci, ale analytické principy zůstaly (EC 2004). Německo začalo používat přístup na základě logického rámce v 80. letech, Evropská komise požaduje používání logického rámce jako součást řízení projektového cyklu od roku 1993 (EC 2004), přibližně ve stejnou dobu jej zahrnuli do svých systémů plánování i ostatní významní donoři (Dearden 2001).

Přístup založený na logickém rámci je analytický proces (EC 2004) a soubor nástrojů na podporu projektového plánování a řízení a evaluaci (Dearden 2001). Jedná se o soubor vzájemně propojených konceptů, které slouží jako součást strukturované a systematické analýzy plánované intervence (EC 2004). Přístup založený na logickém rámci podává informace ve strukturované formě. Na jeho základě je možné jednoduše odpovídat na otázky vztahující se k intervenci a jasně poukazuje na nedostatky v realizaci (EC 2004). Poukazuje na příčiny a následky (MZV FR 2007), na které je pak možno odpovídajícím způsobem reagovat (EC 2004).

Management projektového cyklu je integrovaný proces. Nástroje k organizování a analyzování informací by měly být přítomné v každé fázi projektového cyklu (MZV FR 2007). Ve fázi identifikace pomáhá přístup založený na logickém rámci analyzovat současnou situaci, ověřuje relevanci navrženého projektu a identifikuje potenciální cíle a strategie. Při formulaci podporuje přípravu vhodného projektového plánu s jasnými cíli, měřitelnými výsledky, strategií risk managementu a definuje úrovně manažerských odpovědností. Ve fázi implementace poskytuje klíčové

manažerské nástroje kontraktování, realizace plánu a monitoringu. Ve fázi evaluace a auditu poskytuje jasný záznam toho, co bylo plánováno (cíle, indikátory a zásadní předpoklady) a také vytváří základ pro zhodnocení dopadů (EC 2004).

Použití přístupu na základě logického rámce v jeho analytické části zahrnuje analýzu zainteresovaných subjektů, které čítá předběžné zhodnocení kapacit místních institucí, analýzu generových nerovností a analýzu potřeb neohroženějších skupin. Součástí je také analýza problému, kde je specifikován řešený problém, jeho příčiny i důsledky. Obsahuje také analýzu cílů, popisuje, jak by měla vypadat výsledná situace a zahrnuje analýzu strategií, která porovnává různé možnosti řešení. Spíše než o jednosměrné kroky se jedná o proces učení, kde je třeba neustále vyhodnocovat relevanci informací. Informace z analýzy jsou pak přetransformovány do praktického a užitečného plánu určeného k implementaci, kterým je matice logického rámce.

Analýza zainteresovaných skupin identifikuje hlavní problémy a příležitosti, které mohou být využity. Zainteresovanými skupinami se myslí jednotlivci nebo organizace, které jsou přímo nebo nepřímo, pozitivně či negativně, ovlivněny rozvojovou intervencí nebo politikou. Existují tři kategorie zainteresovaných skupin: 1) primární zainteresované skupiny jsou ty skupiny obyvatel, které budou přímo ovlivněny projektovými aktivitami, používá se pojem přímí beneficianti (direct beneficiaries); 2) sekundární zainteresované skupiny jsou aktivitami ovlivněny nepřímo (target groups) (Bishop 2001); 3) terciální zainteresované skupiny nejsou přímo zahrnuty do projektových aktivit, ale jsou důležité zejména pro další šíření a udržení projektových výstupů, jedná se zejména o politiky a pracovníky v podobném sektoru. Vztahy jednotlivých zainteresovaných subjektů jsou propojeny jak vertikálně tak horizontálně, aktivity jednoho subjektu ovlivňují další (GB Equal Support Unit 2004). V rámci analýzy zainteresovaných skupin jsou identifikovány skupiny obyvatel, které mají zájem se do projektu zapojit. Zkoumají se jejich role a odlišné zájmy, také jejich relativní moc a kapacita zapojit se do projektu nebo jejich vzájemné konflikty (EC 2004). Zainteresované skupiny by samy měly identifikovat způsob, jakým jsou schopny přispět k realizaci projektu, což zahrnuje zhodnocení vlastních znalostí, schopností, financí, práce a dalších zdrojů (Bishop 2001). Analýza pomáhá určit způsob fungování jednotlivých zainteresovaných skupin zejména ve smyslu využívání zdrojů, jakým způsobem nakládají s časem nebo z čeho generují příjmy (Bishop 2001). Zjištění těchto

informací podpoří zacílení zdrojů na nejdůležitější potřeby a využití lokálních příležitostí. Tato analýza napomáhá vhodně rozdělit manažerské zodpovědnosti a začlenit možné konflikty do uvažování o projektu (EC 2004).

Analýza problému identifikuje hlavní oblast, která má být řešena, příčiny problému a jeho následky. Pomáhá ujasnit strukturu problému, poukazuje na všechny faktory, které mají vliv na jeho příčiny i následky (EC 2004). Podstata problému může vznikat na třech úrovních. Na makroúrovni může problém pramenit z nastavení právního systému nebo politického prostředí. Na mezoúrovni, tedy na úrovni domácností nebo komunit, může problém vznikat například z neumožnění přístupu některým skupinám obyvatel k určitému typu služeb. Kulturní normy mohou bránit určitým skupinám v zapojení se do rozhodování (Bishop 2001). Problémy mají také často původ na mikroúrovni, nejčastěji jsou způsobeny nedostatečnými možnostmi a schopnostmi místních obyvatel. Zapojení místních obyvatel, reflexe jejich znalostí lokálního prostředí a vzhledu do situace je nezbytné pro neustálé ověřování informací. Aby byl problém komplexně vyřešen, je nutné adresovat všechny příčiny jeho vzniku (GB Equal Support Unit 2004). V rámci analýzy problému by měly být určeny jeho dopady na jednotlivé zainteresované skupiny (Bishop 2001).

Analýza cílů definuje budoucí situaci, které bude skrze projektové aktivity dosaženo. Dochází k ověřování hierarchie cílů. Jedná se v podstatě o převrácenou analýzu problému, kde se hledá řešení.

Analýza strategií analyzuje, na které problémy by mělo být reagováno a jakých příležitostí by mělo být využito. Snaží se najít cestu, poskládanou z různých intervencí, která by vedla k definovaným cílům, nejlépe řešila potřeby chudých, byla co nejefektivnější a která by minimalizovala negativní dopady. Měla by být vybrána ta strategie, která směřuje k redukci chudoby, přináší jasné přínosy cílovým skupinám, je komplementární s ostatními projekty, je finančně i ekonomicky efektivní, přispívá k budování místních kapacit, je technicky proveditelná a má co nejmenší environmentální dopady (EC 2004). Zvolená strategie může vést k více různým cílům, aby však byla relevantní, musí vést cíli, který má být dosažen (Procházka 2011).

Matice logického rámce též „Logframe“ (znázorněná v tabulce č. 1) představuje matici o čtyřech sloupcích a čtyřech (nebo více) řádcích, která shrnuje hlavní elementy projektového plánování. Popisuje intervenční logiku, možné hrozby, které by bránily naplnění projektu a jeho udržitelnosti (Bishop 2001) a to, jakým

způsobem bude projekt monitorován a hodnocen. Obsahuje také informaci o nutných zdrojích a nákladech (EC 2004). V matici logického rámce je uveden záměr (pro každou matici logického rámce jeden), k němuž projekt směřuje. Často se jedná o programovou prioritu (GB Equal Support Unit 2004), k jejímuž naplnění nestačí jeden projekt, např. přispět k vyšší gramotnosti. K uvedenému záměru vedou cíle projektu, které jsou specifitější a odkazují na konkrétní přínos projektu, např. pedagogické a vzdělávací kapacity jsou posilovány. Výstupy charakterizují konkrétní kroky, které povedou k dosažení tohoto cíle, kterými v uvedeném případě mohou být např. všichni vyškolení učitelé, kteří pak učí na základních školách. Jednotlivé výstupy jsou specifikovány jednotlivými aktivitami, pomocí nichž jich má být dosaženo, např. identifikace učitelů bez dokončeného náležitého vzdělání, příprava školicího týmu, který bude vzdělávat tyto učitele, pravidelná školení doplňující jejich chybějící znalosti (Procházka 2011). Výstup představuje stav po ukončení jednotlivých „intervenčních“ aktivit (GB Equal Support Unit 2004).

Záměry, cíle a výstupy musejí mít v matici logického rámce specifikovány konkrétní a pokud možno i měřitelné indikátory, které jsou schopny doložit úroveň jejich naplnění. Indikátory naplnění aktivit matice logického rámce nepožaduje. Vytvoření indikátorů i pro aktivity je však velmi vhodné. Ještě před implementací je nutné (resp. velmi žádoucí) provést počáteční studii prostředí (tzv. base-line), na jejímž základě bude možné za pomoci indikátorů identifikovat úroveň naplnění projektového plánu. Samotný sběr dat mezi zainteresovanými skupinami může zvýšit jejich zájem a angažovanost v rámci projektu (MZV FR 2007). Není jednoznačně řečeno, kdo by měl toto výchozí situace zmapovat. V praxi bývá nejčastěji prováděno realizátory rozvojových projektů. Na základě výše uvedeného projektového cyklu toto hodnocení spadá k vyhodnocování relevance. Je ale otázka, zda by toto hodnocení (nebo jeho určitá část) spíše nemělo být prováděno samotným zadavatelem rozvojového projektu, respektive jím pověřeným odborníkem, čímž by se zvýšila objektivita při hodnocení dopadů. Autorka se v literatuře, kterou prostudovala, nesetkala s uspokojivým zodpovězením této otázky.

Nejčastějším problémem matice logického rámce je to, že je používána samostatně bez ostatních projektových dokumentů. To pak mnohdy vede k nesouladu mezi obsahem matice a popisem projektu v hlavním dokumentu. Použití matice logického rámce není samospasné, nenahrazuje expertní znalost a je nutné ho kombinovat s dalšími nástroji (EC 2004). Je nutné testovat logickou vazbu mezi

buňkami matice navzájem, aby byla zajištěna logická posloupnost (GB Equal Support Unit 2004).

Tabulka č. 1: Matice logického rámce

	Popis projektu (intervenční logika)	Objektivně ověřitelné ukazatele (indikátory)	Zdroje ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika (klíčové externí faktory ovlivňující průběh a úspěšnost projektu)
Záměr	Dlouhodobý dopad projektu – širší rozvojový záměr, ke kterému projekt přispívá	Jakým způsobem bude měřeno dosažení záměru projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni záměru	
Cíle	Očekávaný cílový stav (zlepšení situace, pozitivní změna)	Jakým způsobem bude měřeno dosažení cílů projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni cílů	Předpoklady, které musí být splněny, aby splnění cílů mohlo vést k dosažení záměru
Výstupy	Konkrétní produkty projektu	Jakým způsobem budou měřeny výstupy projektu - indikátory kvantitativní i kvalitativní	Z jakých zdrojů budou čerpány informace pro ověření indikátorů na úrovni výstupů	Předpoklady, které musí být splněny, aby výstupy projektu byly využity k naplnění cílů
Aktivita	Činnosti, které je nezbytné vykonat pro vyprodukování výstupů	Prostředky shrnutí vstupů nutných pro realizaci aktivit	Rozpočet shrnutí finančních prostředků nutných k zajištění vstupů	Předpoklady, které musí být splněny, aby realizace aktivit vedla k vyprodukování výstupů
				Výchozí podmínky (vstupní předpoklady)

Zdroj: ČRA 2011

2.3.2.2 Fáze programování

Programovací fáze představuje základ, od kterého se odvíjejí další fáze projektového cyklu (Hlavičková a Jelínek 2006). Toto stádium hledá průsečík mezi prioritami partnerské země a rozvojovým zaměřením konkrétního donora (EC 2004). Ve fázi programování je prováděna analýza, na úrovni státu nebo sektoru, která má určit hlavní problémy a omezení, kterým daný sektor či stát čelí. Analýza má také specifikovat příležitosti, které by bylo vhodné podpořit (UNDP nedatováno, EC 2004). Vznikají pak hlavní cíle a sektorové priority budoucí spolupráce (UNDP nedatováno). V této fázi dochází ke specifikaci formy poskytování rozvojové spolupráce a k ujasnění pravidel financování (EC 2004). Je vytvářen realistický

programový rámec, v jehož rámci budou vznikat projekty (UNDP nedatováno). Programové rámce by měly být vytvářeny na základě znalostí úspěchů a neúspěchů předchozích intervencí (EC 2004) a měly by primárně vycházet z potřeb partnerských zemí (ČRA 2010). Také by měly být koherentní se strategickými dokumenty pro partnerské země (UNDP nedatováno). Tyto strategické dokumenty (angl. Country Strategy Papers dále jen CSP) by měly být navázány na vlastní snahy partnerských zemí bojovat s chudobou. Tradiční partnerské státy mají své priority specifikovány ve strategických dokumentech pro snižování chudoby (angl. Poverty Reduction Strategy Papers dále jen PRSP). Identifikace programových priorit dárcovských zemí by měla vznikat formou konzultací se zástupci partnerských zemí na centrální a regionální úrovni i se zástupci občanské společnosti a dalšími relevantními aktéry (Hlavičková a Jelínek 2006) tak, aby byl posílen princip partnerství, zodpovědnosti a vlastnictví, který má velmi významný vliv na další fáze managementu projektového cyklu (EC 2004). Počáteční fáze projektového cyklu by měla identifikovat současnou ekonomickou, politickou a sociální situaci v partnerské zemi (ČRA 2010). Současně by mělo být specifikováno, jakou situaci bychom chtěli navodit, a předběžný rámec toho, jak se k plánované situaci dostat (UNDP nedatováno). Do konečné identifikace programových priorit by měla být zahrnuta analýza rozvojových intervencí ostatních donorů, aby byla zajištěna komplementarita snah a zamezilo se duplikacím (Hlavičková a Jelínek 2006). Na konci fáze programování jsou zformulovány globální a specifické cíle, očekávané výsledky a jejich indikátory včetně podmínek jejich dosažení (EC 2004).

2.3.2.3 Fáze identifikace

Cílem této fáze je identifikace projektových námětů, které jsou shodné s prioritami partnerské i dárcovské země. Je prováděno zhodnocení relevance a proveditelnosti těchto námětů a příprava finančních plánů (ČRA 2010). Náměty projektů pocházejí z různých zdrojů. Nejdůležitějšími zdroji námětů jsou potenciální implementační partneři (např. vláda partnerské země, nestátní aktéři, multilaterální nebo regionální rozvojové agentury). Nejdůležitějším kritériem pro výběr námětu je chápání problému místní komunitou a vlastní zodpovědnost za její řešení (EC

2004). Fáze identifikace se snaží zodpovědět otázku, zda je projektový návrh relevantní vzhledem k lokálním potřebám i prioritám donora. Aby byla správně identifikována relevance a proveditelnost, měla by být provedena analýza politických a programových rámců. Dále by měla být vytvořena analýza potenciálních aktérů, která zahrnuje zhodnocení institucionálních kapacit a analýza řešeného problému, která by měla zahrnovat diskuzi průřezových témat a zhodnocení stávajících nebo plánovaných intervencí v sektoru či geografické oblasti. Do fáze identifikace by také měla být zahrnuta poučení se z minulých intervencí. Hlavní priority a cíle by měly být identifikovány na základě vlastních strategií pro danou zemi nebo sektor (CSP), tyto cíle by měly být jasné a proveditelné (UNDP nedatováno). Dochází ke specifikaci předběžných strategií, identifikaci možných zdrojů a nákladů, předběžné zhodnocení managementu, koordinace a finančních záležitostí. Bývá také analyzována udržitelnost potenciálních aktivit na všech úrovních (EC 2004). V této fázi by mělo docházet k informování o plánovaných aktivitách mezi širokou veřejností na partnerské straně a tím co nejvíce podnítit zájem o zapojení se (UNDP nedatováno).

2.3.2.4 Fáze formulace

Cílem formulační fáze je potvrzení relevance a proveditelnosti projektového námětu, tak jak byl představen v rámci identifikace. Zároveň má tato fáze určit, zda námět přinese udržitelné přínosy. Stejně jako ve fázi identifikace, mají v rámci formulace hlavní úlohu implementační partneři a místní zainteresované skupiny. Zapojení všech zainteresovaných skupin napomůže vyšší úrovni vlastnictví a zodpovědnosti za projekt. Jednotlivé role a odpovědnosti pak v rámci formulace závisí na třech faktorech a to: 1) v jakém rozsahu mají být do projektu integrovány institucionální struktury a v jakém rozsahu budou budovány kapacity; 2) jakým způsobem bude projekt koordinován; 3) a jaká je kapacita zainteresovaných skupin účastnit se finančního plánování a formulačního procesu (EC 2004). Během fáze formulace se potvrzuje koherence politického a programového rámce, je prováděna analýza zainteresovaných skupin, která zahrnuje i kapacity místních institucí. Dále je prováděna analýza problému i průřezových témat, hodnotí

se komplementarita s běžícími i ukončenými iniciativami. Zahrnuto je i poučení se z předchozích zkušeností. Jsou jasně identifikovány cílové skupiny. Požadavky na konkrétní projektový plán jsou specifikovány do projektového návrhu, na jehož základě je připravován samotný projekt rozvojové spolupráce (UNDP nedatováno). Měl by vzniknout detailní projektový plán, který zahrnuje specifikaci koordinace a managementu, finanční plán, cost-benefit analýzu, analýzu případných ohrožení a strategie jejich řešení. V rámci této fáze dochází k naplánování budoucího monitoringu, evaluace a auditu. Pravidla jejich provedení by měla být nastavena tak, aby přinesla užitečné výsledky (EC 2004). Zkoumá se strategie, logická stavba projektu, která představuje systematický a zdůvodněný popis příčinných vazeb mezi aktivitami, výstupy a konečnými cíly projektu nebo programu (Nohavicová a kol. 2007). Hlavním smyslem intervenční logiky je zvolit takovou intervenci, která bude s největší pravděpodobností efektivní (tj. povede k určitému cíli) a identifikovat klíčové výstupy, které bude možné monitorovat. Na jejich základě pak bude možné ukázat, zda a jak intervence funguje. Intervenční logika se odvíjí od jasné definice dopadů a logicky zdůvodňuje propojení záměru, cílů a výstupů. Intervenční logika je efektivním nástrojem monitorování fungování projektu nebo programu a poskytuje rovněž informace potřebné k rozhodování. „Kvalitní intervenční logika napomáhá zkvalitnění intervenční strategie a plánů, pomáhá identifikovat efektivní intervence usnadňující „risk management“ a jasně demonstruje dosažené výsledky“ (Nohavicová a kol. 2007). Probíhá analýza dostupných zdrojů a nákladů, řízení a správy financí. Dále je nutné vyhodnotit udržitelnost aktivit, případně zanalyzovat možná rizika ohrožující projekt a to jak v ekonomické, environmentální, technické nebo sociální úrovni. Současně se vytvářejí plány alternativních řešení, pokud by se předpokládaná rizika naplnila. V této fázi se na základě výběrových řízení vybírají realizátoři projektů. Detailně se vypracovávají finanční podmínky a je vytvořena finanční smlouva. Výstupem fáze formulace je konkrétní projekt, který byl shledán jako kvalitní, udržitelný a potenciálně vlastněný beneficienty projektu (EC 2004). Předtím, než se začne s realizací, je nutné vyjasnit finanční mechanismy, které musí schválit všechny strany (UNDP nedatováno).

2.3.2.5 Fáze realizace a monitoringu

„Ve fázi realizace a monitoringu jsou prováděny aktivity plánované k dosažení cílů projektů rozvojové spolupráce“ (ČRA 2011). K tomu jsou efektivně využívány dostupné zdroje a dochází k monitorování a informování o vývoji aktivit. Jedná se o hlavní a nejkritičtější část projektového cyklu, zejména v důsledku způsobů realizace a naplňování cílů (EC 2004). V průběhu celého procesu implementace by měly být vytvořeny informační kanály, které budou poskytovat dostatek informací o probíhajících aktivitách a bude možné skrz ně získávat zpětnou vazbu od všech dotčených skupin obyvatel. Zpětná vazba poskytuje důležité informace k řešení nastalých problémů (EC 2004). Realizace by měla být vnímána jako průběžný proces učení, v jehož rámci získáváme nové informace, které vedou k přehodnocení minulých rozhodnutí. Na základě vývoje projektu (viz monitoring níže) a těchto připomínek pak mohou být projektové aktivity modifikovány úměrně požadavkům nastalé situace. Současně s tím musí být pozměňovány i projektové dokumenty tak, aby reflektovaly skutečný průběh implementace. O úpravách projektu však nelze rozhodovat samostatně, zejména o finančních otázkách. K případným změnám je potřeba vyjádření donora (EC 2004).

Realizační fáze může být rozdělena na tři pod-fáze: 1) počáteční fázi, 2) vlastní implementaci a 3) fázi ukončení. V počáteční fázi se uzavírají smlouvy s kontraktory, připravují se zdroje nutné pro realizaci, ustanovují se pracovní vztahy s dotčenými osobami, organizují se počáteční školení. Plány projektu jsou revidovány a upravovány, je nastaven systém monitoringu a evaluace (UNDP nedatováno). Při samotné implementaci jsou realizovány aktivity a vznikají výsledky. Projektový management by měl sledovat způsoby, jakými jsou zdroje využívány, jakým způsobem probíhá implementace aktivit, zda je skrze aktivity dosahováno výstupů a jakým způsobem probíhá řízení v nepředpokládaných situacích. Součástí této fáze je *monitoring*, který představuje systematický a průběžný sběr informací, jejich vyhodnocování a využití výsledků při dalším řízení a rozhodování. Odpovídá na otázku, zda děláme projekt správně (Bishop 2001). Měl by se zaměřovat na fyzické dodání služeb a materiálních zdrojů a jejich využití cílovou populací (EC 2004). Provedení monitoringu je plně v zodpovědnosti managementu, ale může být doplněno i vnějšími podněty, které potvrzují pravdivost informací a zasazují je do širšího kontextu. Formální dokumentace sledující vývoj

projektu je důležitá nejen vzhledem k budoucí evaluaci, ale již sama naznačuje transparentnost a odpovědnost realizátorů za projekt. Monitoring by měl dokumentovat i poslední fázi implementace; a to předání projektu partnerské straně. Veškerá zodpovědnost za projektové výstupy je předána místním partnerům, ale stále by mělo být dohlíženo na další pokračování projektu. Realizátor by se měl ujistit, zda je zajištěno dodržování dalších plánů a zda byly efektivně předány relevantní dovednosti, které napomohou udržení výstupů projektu po jeho ukončení.

Realizátor může prostřednictvím standardů kvality kontrolovat správnost vývoje projektu. Projekt by měl reagovat na nejdůležitější potřeby místní komunity. Projektu nesmí chybět intervenční logika. Obecného cíle projektu by mělo být dosaženo tak, aby z něj měli prospěch beneficianti projektu. Plánovaných výstupů by mělo být dosaženo v požadované kvalitě a včas a za požadovaných finančních podmínek. Pokud je třeba na základě sběru informací o dosavadním průběhu realizace pozměnit plánované aktivity, musí být úměrně tomu upravena dokumentace. Systém transparentnosti by měl být nastaven tak, aby identifikoval nebo eliminoval možné případy korupce. Měla by být vytvořena analýza finanční udržitelnosti, kde by byly identifikovány další možné zdroje financování a strategie jejich získání a měla by být zpracována strategie předání projektu po jeho ukončení. Technologie, která byla využita v projektu, by měla být vhodná pro použití v místním prostředí (EC 2004). Z hlediska významu v rozvojových projektech znamenají technologie více než jenom soubor nástrojů. Koncoví uživatelé by se měli účastnit výběru použité technologie. Technologie by měla být sociálně akceptovatelná i politicky, dostupná, lokalizovatelná (kompatibilní s místními lidskými zdroji, náhradní díly, potřebnými nástroji a dalšími službami), aplikovatelná a ekologicky udržitelná. Použití technologií by mělo vést, v ideálním případě, k větší národní a regionální nezávislosti (MZV FR 2007). Projekt musí být environmentálně i společensky udržitelný, v jeho rámci by mělo docházet k posilování a budování nových kapacit na všech úrovních (beneficianti projektu, zainteresované skupiny, místní instituce) a k informování o prováděných aktivitách.

Projekty by měly podporovat co nejvyšší participaci místních obyvatel na projektu, ta je totiž zásadní pro zajištění relevance, efektivnosti a udržitelnosti (EC 2004). Zapojení obyvatel partnerské země napomáhá budování potřebných kapacit pro další rozvoj po ukončení intervence a efektivnímu spravování a využívání zdrojů (MZV FR 2007). Pokud mají skutečný zájem na rozvoji činnosti

a aktivně se zapojují do rozhodování, budou pravděpodobně věnovat větší úsilí společným cílům, a jejich dosažení bude pravděpodobnější. Vlastnictví projektu implementačními partnery je nejčastější překážkou v úspěchu rozvojové intervence a jejich udržitelných přínosů. Aktivní zapojení také posiluje občany ve smyslu možnosti dosažení spravedlivějšího rozdělení moci, zvyšování politického uvědomění znevýhodněných skupin a podpory v jednání, které jim umožní lepší kontrolu nad vlastní budoucností (EC 2004). Zapojení místních obyvatel by mělo být prováděno s citem a s respektem k jejich místním znalostem a schopnostem a s vědomím, že oni jsou vlastníky potenciálu něco změnit (MZV FR 2007). Přístupy a postoje jsou mnohdy důležitější než technické dovednosti. Participace obyvatel partnerské země mimo jiné také zvyšuje efektivitu projektu.

2.3.2.6 Fáze evaluace

Účelem evaluace projektů a programů rozvojové spolupráce je zjistit, jaká je jejich relevance vzhledem k rozvojovým potřebám partnerských zemí. Ukazuje, jaké jsou jejich dopady na cílové skupiny, zda a jak bylo dosaženo stanovených cílů. Vyhodnocuje efektivitu realizace stanovených výstupů a udržitelnost přínosů rozvojových intervencí po jejich ukončení. Na rozdíl od monitoringu není důraz kladen na jednotlivé aktivity a výstupy, ale spíše na dopady a přínosy rozvojových intervencí (OECD 1991). Hlavním cílem evaluace je zlepšování budoucích politik, programů nebo projektů rozvojové spolupráce (OECD 1991). Evaluace by měly přispívat ke zlepšování dalších programování, identifikací, formulací, implementací, ale i další evaluací. Management projektového cyklu sice poskytuje návod, jak správně řídit intervenci, nepodařilo se však zatím identifikovat model intervence, který by zaručoval udržitelné výsledky a byl aplikovatelný na jakékoli podmínky. Evaluace tudíž představuje nástroj učení, poukazuje na to, co se osvědčilo nebo na to, čeho je nutné se vyvarovat. Závěry evaluace by měly poskytovat rady a doporučení pro další postup (EC 2004). Zároveň by měly informovat ty, jež jsou zodpovědní za tvorbu politik na možná omezení způsobená nepřizpůsobivostí politik a dalšími překážkami, které vznikají na politických úrovních obou partnerských stran, jako je například nedostatečná koordinace nebo efektivnost ostatních aktivit (OECD 1991).

Hodnota evaluace závisí na kvalitě a věrohodnosti uvedených doporučení. Evaluace by se měla řídit čtyřmi principy. Měla by být: 1) nestranná a nezávislá na procesu programování i implementace; 2) důvěryhodná skrze transparentnost procesu evaluace a její provedení nezávislými experty; 3) prováděna za účasti dotčených skupin obyvatel, s cílem zajistit různé pohledy na danou problematiku (používat metodu triangulace) a 4) užitečná, zejména z hlediska výstupů evaluace a dalších doporučení a jejich včasného sdělení všem aktérům rozhodovacího procesu (EC 2004). Aby se naplnil cíl užívání těchto principů, kterým je důvěryhodnost evaluace, musí být výsledky evaluace široce dostupné. Důvěryhodností a transparentností je prokázána zodpovědnost zainteresovaných subjektů za výsledky a dopady rozvojových intervencí na obou partnerských stranách (OECD 1991, MZV FR 2007).

Aby mohla být provedena vhodná evaluace, je nutné nejprve specifikovat důvod hodnocení a to, k jakému účelu budou závěry evaluace využity. Tohoto procesu by se měly účastnit všechny strany, které mohou výsledky evaluace využít (Molund a Schill 2007). Musí být zvoleny vhodné metody hodnocení a vytvořen seznam požadavků, které má evaluace splňovat, tedy vytvořit hodnotící kritéria a určit jejich relativní důležitost. Například mid-term evaluace se bude spíše zaměřovat na otázky relevance, efektivity a na předběžné ukazatele efektivnosti, zatímco ex post evaluace se bude více zaměřovat na otázky dopadů a udržitelnosti.

2.3.2.6.1 Metody evaluace

Úplná evaluace je definovaná jako zhodnocení zahrnující monitoring, evaluaci procesu implementace, cost-benefit evaluaci a evaluaci dopadů. Každý z těchto komponentů je odlišný. Monitoring pomáhá zhodnotit, jestli byl program nebo projekt implementován podle plánu. Evaluace procesu se zaměřuje na to, jak funguje projekt a zaměřuje se na problémy v implementaci. Cost-benefit nebo cost-effectiveness evaluace hodnotí vstupy (monetární nebo nemonetární) v souvislosti s alternativním využitím stejných zdrojů a prospěch, který vzešel z projektu. Evaluace dopadů může zhodnotit zamýšlené i nezamýšlené následky na beneficiary, a to jak pozitivní tak negativní (Baker 2000).

Zhodnotit skutečný vliv intervence na cílové skupiny je velmi obtížné. Evaluace byly tradičně zaměřeny na ekonomické charakteristiky, analyzované kvantitativními metodami založenými na cost-benefit analýze (případě cost-effectiveness analýze). Hlavním cílem obou analýz je určit všechny náklady nutné k realizaci projektu a všechny projektové přínosy a pak spočítat míru nákladů vzhledem k efektivnosti. *Cost-benefit* analýza hodnotí ekonomickou efektivitu projektových výdajů vzhledem k vytvořeným přínosům, které lze kvantifikovat. Míru efektivnosti projektů je pak vyjádřena koeficientem, který umožňuje další porovnávání dosažených výsledků (MZV FR 2007). Mnoho projektů, zvláště ty realizované v sociálním sektoru, není možné hodnotit zmíněným způsobem (Molund a Schill, 2007). Přínosy těchto projektů není často možné vyjádřit jasnou finanční částkou, která by přesně specifikovala, kolik finančních prostředků bylo nutných pro dosažení určitého přínosu. V tomto případě se používá cost-effectiveness analýza (Molund a Schill, 2007). Podle teorie je cost-effective ten projekt, který vytvoří požadované pozitivní výsledky za nejnižší možnou cenu, nebo vytvoří nejvyšší možné pozitivní výsledky za danou úroveň nákladů (MZV FR 2007). Cílem tohoto přístupu je vytvářet ekonomicky racionální rozhodnutí za přítomnosti nedokonale fungujících trhů nebo politických pokřivení (Molund a Schill 2007).

Teoreticky založená evaluace (Theory-based Evaluation) vychází z předpokladů o tom, jakým způsobem by měl projekt či program fungovat (Molund a Schill 2007). Design výzkumu je přizpůsoben délce příčinného řetězce od vstupů k dopadům. Mnoho evaluací ho však ukončuje u výsledků projektu, což neumožňuje zodpovědět otázku o fungování nebo nefungování intervence, tzn. zhodnocení dopadů (Barbu a White 2006). K použití této metody je nutné zmapovat kanály vstupů, které měly vést k naplnění výsledků. Tento evaluační přístup je propojen s maticí logického rámce skrze indikátory naplnění výstupů, výsledků a dopadů (Barbu a White 2006). Pokud je tento přístup aplikován správně, umožňuje s jistotou určit kde, proč a jak se stala chyba (Molund a Schill 2007). Problém tohoto přístupu je neschopnost eliminace vlivů mimo intervenci (Barbu a White 2006).

Při zkoumání skutečného dopadu intervence je tedy nutné eliminovat vliv ostatních faktorů, které by mohly ovlivňovat výsledek. Izolovat vliv dalších faktorů (alespoň do určité míry) umožňuje porovnání s kontrolní nebo srovnávací skupinou (Baker 2000). Srovnávání může být prováděno několika metodami, které můžeme rozdělit do dvou hlavních skupin. *Experimentální design* evaluace, známý také jako

randomizace, umožňuje analýzu rozsáhlého objemu dat. Beneficienti projektu jsou vybíráni z populace se stejnými charakteristikami formou náhodného výběru. Osoby, které nebyly vybrány do skupiny beneficentů projektu, pak automaticky vytváří kontrolní skupinu. Srovnání obou skupin umožní zhodnocení dopadů intervence, které je oproštěné od vlivu faktorů mimo intervenci. V praxi se s použitím této metody vyskytuje několik problémů. V první řadě může být tato metoda považována za neetickou v souvislosti s rozhodnutím zapojit či nezapojit do projektu osoby se stejnými potřebami pouze za účelem provedení zhodnocení intervence. Rozhodnutí o poskytnutí či neposkytnutí pomoci je stejně problematické i z politického hlediska. Problematický je i samotný náhodný výběr, tedy zajištění jeho skutečné náhodnosti. Dále se v průběhu poskytování spolupráce mohou měnit charakteristiky u členů kontrolních skupin, které mohou znehodnotit výsledky (Baker 2000). *Kvazi-experimentální design* se používá v případě, že není možné použít kontrolní skupinu experimentálního typu. Srovnávací skupina je vybírána až po intervenci metodami nenáhodného výběru a její charakteristiky jsou co nejpodobnější skupině beneficentů. Při interpretaci výsledků musí být brány v úvahu rozdílnosti mezi jednotlivými skupinami. Hlavní výhodou kvazi-experimentálního typu je to, že dokáže čerpat z existujících dat a díky tomu být rychlejší a levnější. Spolehlivost výsledků však u této metody může být snížena, protože analýza obsahuje zpravidla menší objem dat. Na vytvoření srovnávacích skupin mohou mít vliv různé faktory, které pak ovlivňují spolehlivost výsledků. Aby bylo možné provést porovnání obou skupin je nezbytné před začátkem implementace provést počáteční zhodnocení, tzv. *baseline study* (Molund a Schill 2007), kterou tvoří souhrn primárních a sekundárních dat, které popisují a analyzují socio-ekonomické podmínky v určitém místě a čase (Freudenthal a Narowe 1993). Potom je možné porovnat výchozí stav s konečným a vývoj v jednotlivých skupinách. Tam, kde nebylo vytvořeno počáteční zhodnocení, se může nabízet rekonstrukce původního stavu na základě dotazování respondentů. Tento přístup jistě má svoji hodnotu, ale musí se používat opatrně a ujistit se, že jsou respondenti schopni na otázky dávat spolehlivé odpovědi (Barbu a White 2006).

Pro hodnocení dopadů jsou také používány *kvalitativní techniky*. Důraz je kladen na pochopení procesů, chování a podmínek tak, jak jsou vnímány jedinci nebo zkoumanými skupinami (Valadez a Bamberger 1994 in Barker 2000). Účastníková participace může umožnit vhléd do vnímání projektu jednotlivými domácnostmi

nebo místní komunitou nebo ukazuje vliv, jaký na ně projekt měl. Nabízí lepší vnímání a pochopení priorit zainteresovaných skupin, podmínek a procesů, kterým budou vystaveni. Kvalitativní metody bývají používány dohromady s dalšími evaluačními technikami. Přednostmi kvalitativního výzkumu je jeho flexibilita a možnost přizpůsobení potřebám daného projektu. Sběr dat probíhá relativně rychle, jejich závěry prohlubují výsledky kvantitativní analýzy o rozbor souvislostí a podmiňujících mechanismů, které je obtížné či nemožné kvantifikovat (Baker 2000). Z povahy kvalitativních výzkumných postupů ovšem vyplývají zřejmá omezení těchto přístupů z hlediska jejich použití pro hodnocení dopadů. Cílem kvalitativních postupů výzkumu není zobecnění poznatků na základě opakovatelnosti, ale především rozkrytí „kvalitativních“ souvislostí a podmíněností analyzovaných problémů. Cílem proto většinou není získat reprezentativní vzorek dané populace, ale důležité či jinak zajímavé aktéry. Citlivost ke specifickým sociálním a kulturním normám je nezbytná, jinak hrozí, že budou výsledky chybně interpretovány (Baker 2000). Bohužel podstata a účel používání kvalitativních postupů jsou v praxi často nepochopeny. „Kvalitativním“ charakterem hodnocení je často „omlouvána“ nereprezentativnost provedeného hodnocení, přičemž jsou pak výsledky interpretovány obdobně jako u kvantitativních hodnocení (což ale znamená chybně).

Kvalitní evaluace kombinuje jak kvalitativní tak kvantitativní metody výzkumu. (Barbu a White 2006). Určitá úroveň srovnání mezi hodnotou nákladů a přínosů je nezbytná, ale vždycky by měla zahrnovat kvalitativní zhodnocení, v němž musí být také zahrnuto subjektivní zhodnocení beneficiary⁷ (Molund a Schill 2007). Subjektivní zhodnocení beneficiary může poskytnout důležité informace o participaci beneficiary, jejich pocitu zodpovědnosti za další pokračování a teda o udržitelnosti. Tímto směrem jsou orientovány participativní evaluace.

2.3.2.6.2 Evaluační kritéria

Přehled základních evaluačních kritérií vytvořil Výbor pro rozvojovou spolupráci Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (Development Assistance

⁷ Subjektivní hodnocení beneficiary může být ale postiženo i kvantitativním šetřením (např. pomocí reprezentativního vzorku respondentů).

Committee Organization for Economic Cooperation and Development dále jen DAC OECD). Ten vyhodnocuje efektivnost projektů na základě relevance, efektivnosti, efektivity, dopadů a udržitelnosti. Stejná kritéria používá např. Finsko nebo UNDP. Podle záměrů evaluace mohou být přidána další tzv. průřezová kritéria. Ty se například mohou týkat zahrnutí do projektu podpory principu dobrého vládnutí, genderových aspektů intervence, environmentálních dopadů, míry a způsobu participace partnerské strany nebo příjemců, koordinace, koherence, komplementarity (ČRA 2010). Evaluační kritéria podle Evropské komise (dále jen EC) kopírují 5 evaluačních kritérií DAC OECD a navíc hodnotí koherenci a komplementaritu a přidanou hodnotu rozvojové intervence. Světová banka hodnotí evaluační kritéria DAC OECD a to, jakým způsobem všichni partneři odvedli svou práci (Barbu a White 2006). Rakousko používá k vyhodnocení projektů kritéria, která určují shodu s rozvojovými prioritami dárce, relevanci vzhledem k místnímu prostředí, zapojení a odpovědnost, dopady, udržitelnost, efektivnost, efektivitu (MZV RR nedatováno). Česko vyhodnocuje efektivnost projektů na základě naplnění kritérií DAC OECD a zahrnutí průřezových témat (ČRA 2010).

Relevance ukazuje míru konzistence rozvojové intervence s požadavky příjemců, s potřebami partnerské země a s prioritami a politikami dárců (EC 2011). Hodnotí, zda byly projektové cíle zvoleny správně tak, aby přispěly k řešení problému (DAC OECD 2010) a zda byla zvolená forma intervence vhodná pro místní fyzické i politické prostředí (EC 2004). Analýza by měla hodnotit kvalitu projektové přípravy a projektového plánu. Například logiku a komplexnost plánovacího procesu projektu, vnitřní logiku a koherenci projektového plánu (EC 2004).

Efektivita zkoumá, zda bylo projektových výstupů dosaženo za přiměřené náklady. Například to, jakým způsobem byly vstupy přeměněny na aktivity ve smyslu jejich kvality, kvantity a potřebného času a také kvalitu a kvantitu výstupů (EC 2004). V teoretické rovině se předpokládá, že rozvojový projekt je ekonomicky efektivní tehdy, když je suma pozitivních efektů vyšší než celkové zdroje využité v projektu a také vyšší než negativní efekty projektu. V takovém případě jsou přínosy plynoucí z projektu vyšší než zdroje na něj vynaložené a zároveň byla vytvořena síť vylepšení nebo ekonomických přínosů pro společnost (MZV FR 2007). Ke zhodnocení efektivity je podstatné porovnání s alternativními přístupy k dosažení výstupů (DAC OECD 2010), aby bylo možné určit, který přístup byl vhodnější (EC 2004).

Efektivnost představuje míru dosažení cílů rozvojové intervence nebo jejich očekávané dosažení s přihlédnutím k jejich relativní důležitosti (DAC OECD 2010). Hodnocení efektivnosti tedy sleduje, zda projektové aktivity vedou ke stanoveným výstupům, zda výstupy vedou k výsledkům a výsledky k dopadům nebo to, s jakou pravděpodobností jich bude dosaženo. Identifikuje faktory, které ovlivnily jejich dosažení (DAC OECD 2010) nebo naopak nedosažení. Hodnocení by mělo zahrnovat specifické vyhodnocení přínosů proudících k cílovým skupinám, zahrnující muže a ženy a ohrožené skupiny obyvatel jako jsou děti starci nebo handicapovaní (EC 2004).

Hodnocení *dopadů* určuje pozitivní i negativní, primární i sekundární dlouhodobé efekty způsobené rozvojovou intervencí, přímo nebo nepřímo, plánovaně či neplánovaně (EC 2011). Analyzuje efekty projektu v jejich širším kontextu, jestli přispívají k širším politickým nebo sektorovým cílům (EC 2004), hlavní dopady a efekty vycházející z aktivit na místní sociální, ekonomickou, environmentální nebo jinou sféru (DAC OECD 2010).

Udržitelnost je základním ze sledovaných hledisek evaluace a je spojena se všemi elementy logického rámce (MZV FR 2007). Představuje zhodnocení pravděpodobnosti toho, že projekt bude mít dlouhodobější přínosy a že tyto přínosy budou pokračovat i bez dalšího externího financování (EC 2004). K zajištění co nejlepší udržitelnosti je obvykle nutné posilovat vlastnictví projektu u beneficiantů participací ve všech fázích projektu. Znamená to např. získat dostatečnou politickou podporu, zahrnout do myšlení a plánování kulturní, etnické, náboženské, věkové a genderové aspekty a tak opět posílit možnost zapojení se a „vlastnictví“ projektu místními obyvateli. Dále bývá v ohledu k zajištění udržitelnosti důležité dobře vyhodnotit místní kapacity, případně je vhodně posílit tak, aby mohly spravovat aktivity po jejich ukončení (GB Equal Support Unit 2004) a byly odolné vůči rizikům (EC 2011). Projekt musí být dlouhodobě ekonomicky a finančně životaschopný (GB Equal Support Unit 2004), sociálně, kulturně a environmentálně udržitelný. Hodnocení identifikuje, zda bylo udržitelnosti dosaženo a jaké hlavní faktory ji ohrožují (DAC OECD 2010).

3 Metodika

3.1 Literatura

Tato diplomová práce vycházela z širokého spektra literatury zabývající se efektivností pomoci. Historicko-proklamativní rámec vytvořily teoretické studie o efektivnosti pomoci a mezinárodní deklarace týkající se efektivnosti pomoci. Rozličné manuály, příručky a návody ukazují, jak by měla rozvojová spolupráce vypadat v ideálním případě, tak aby dosáhla co nejvyšší efektivnosti. Na základě důkladného prostudování zmíněných dokumentů byla stanovena vlastní metodika hodnocení, která analyzuje efektivnost projektů rozvojové spolupráce Česka.

3.2 Data

První a největší část datové základny této diplomové práce se skládá ze 40 veřejně nepublikovaných evaluačních zpráv české ZRS, které vznikly mezi lety 2003 a 2007. V rámci těchto evaluačních zpráv bylo hodnoceno 46 projektů, které vznikaly průběžně mezi lety 1996 a 2008. Podle vyjádření dřívějšího pracovníka České rozvojové agentury Michala Procházky, jímž byly evaluační zprávy poskytnuty, není jasné, z jakých důvodů byly projekty hodnoceny. Podle jeho vyjádření je jejich kvalita diskutabilní. Kvalita se různila na základě doby vzniku, podnětu jejich vytvoření i míry nezávislosti, s níž byly evaluace zpracovávány. Ani jedna z těchto evaluačních zpráv nedosahuje nezávislosti doporučované OECD, nebyla totiž provedena externími evaluačními experty. Na jejich vzniku se podíleli zástupci gesčních ministerstev, zástupci Rozvojového střediska (dnes České rozvojová agentura) a nezávislí experti. Některé zprávy byly hodnocené komisí, které neobsahovala nezávislého experta. Součástí všech evaluací byla evaluační mise. Prostřednictvím evaluační mise evaluátoři zjišťovali evaluátoři informace o projektu v místě jeho realizace. Její délka se u jednotlivých evaluací lišila, nejčastěji se pohybovala okolo jednoho týdne. Zpracování evaluačních zpráv podle autorů většiny evaluačních zpráv vycházelo z principu triangulace. Evaluační kritéria podle OECD

používalo k vyhodnocení projektu 35 evaluátorů. U 18 z nich bylo vyhodnocování konečného úspěchu provedeno pomocí metodiky Japonské rozvojové banky (obrázek č. 2). U zbylých 5 zpráv byla metodika hodnocení nejasná.

Druhou částí dat, která byla v této diplomové práci použita, pak jsou informace z dalších šesti novějších evaluačních zpráv, které vznikly na poptávku České rozvojové agentury. Koordinace a zadání vycházelo z regionální kanceláře UNDP v Bratislavě, evaluaci prováděli externí odborníci. Tyto evaluační zprávy hodnotí dalších osm projektů, které vznikaly v letech 2005 – 2010. Evaluační zprávy jsou dostupné na informačním portálu ČRA i UNDP. Tyto evaluace splňují 4 základní principy evaluace zmíněné v kapitole 2.3.2.6.

Souhrnnou specifikaci všech použitých evaluačních zpráv ukazuje tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Charakteristiky hodnocených evaluačních zpráv.

nezávislost evaluace		doba provedení evaluace		hodnocená kritéria	
závislá	35 %	mid-term	78 %	kritéria OECD	76 %
částečně nezávislá	43 %	ex-post	22 %	kritéria OECD+průřezová	11 %
nezávislá	22 %			nejasná	13 %

Zdroj: autorka s využitím dat dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet analyzovaných evaluačních zpráv byl 46.

Součástí některých evaluačních zpráv byly i projektové dokumenty. Tyto projektové dokumenty pak byly, společně s částmi projektové dokumentace, které poskytlo několik realizátorů během šetření, zahrnuty do analýzy hodnocení.

Do provedeného hodnocení nebyly zahrnuty dvě z existujících evaluačních zpráv. Za prvé je to evaluace projektu „Zásobování pitnou vodou v okrese Baroueli, Mali“. Jedná se o projekt realizovaný v rámci trilaterální spolupráce mezi Českem, Lucemburskem a Mali. České instituce tedy měly na ovlivnění formulace projektu nízký vliv. Další zpráva, která nebyla hodnocena, je evaluace projektu „Česko proti chudobě“, které svým charakterem neodpovídá stanoveným kritériím (jedná se o hodnocení kampaně provedené u nás). Celkem tedy byl analyzován soubor hodnotících zpráv k 54 vybraným projektům české bilaterální rozvojové spolupráce ZRS, které byly realizovány v letech 1996 až 2010. Přesný podíl vybraného vzorku projektů na celkovém počtu projektů české ZRS není možné určit. MZV ČR zveřejňuje údaje od roku 2003, přičemž realizace prvního z hodnocených projektů začala v roce 1996. První část projektů (čítajících 46 projektů) podle bývalého zástupce České rozvojové agentury tvořila zhruba 10 % projektů realizovaných

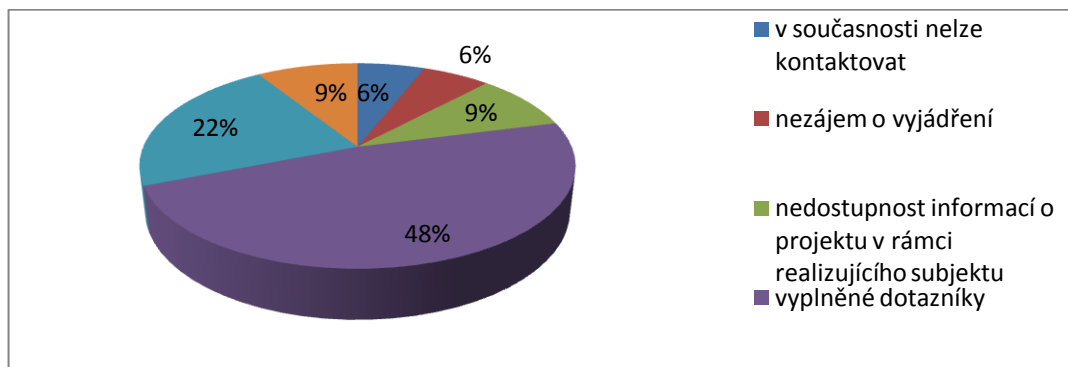
do roku 2009 v rámci české ZRS. Ze stejného důvodu není možné určit jejich podíl na celkovém objemu finančních prostředků, které byly na českou ZRS do konce roku 2010 vyčleněny.

Třetí část dat využitých pro hodnocení této diplomové práce pak pochází z vlastního šetření, které proběhlo v období od začátku prosince roku 2011 do první poloviny února 2012. Šlo o kombinaci dotazníkového šetření a strukturovaných řízených rozhovorů s respondenty z řad realizátorů rozvojových projektů, pro jejichž projekty byla provedena evaluace. Jedná se o evaluační zprávy, které byly podrobněji popsány v předcházejících dvou odstavcích. Respondenty byli nejčastěji koordinátoři projektu v místě realizace, nebo zodpovědní koordinátoři, kteří na projekt dohlíželi ze sídla realizujícího subjektu. Respondenti byli v dotaznících dotazováni na charakteristiky, které měly projekty dle odborné literatury obsahovat. Formát dotazníku je přiložen v příloze č. 2. Otázky v dotaznících měly uzavřenou formu, respondenti však byli požádáni, aby v případě, kdy otázka nedostatečně reflektovala skutečnou situaci, přidali i svůj podrobnější komentář. Strukturované řízené rozhovory kopírovaly otázky z dotazníku, byly však vedeny otevřenou formou.

Příprava vlastního šetření započala v létě 2011, kdy byly za pomoci odborné literatury formulovány otázky do dotazníku. Cílem této části šetření bylo zprostředkovat dodatečné informace k evaluačním zprávám, které byly popsány v předchozích odstavcích. Na podzim roku 2011 byli telefonicky kontaktováni realizátoři projektů, jejichž projekty byly hodnoceny evaluacemi české ZRS, s nabídkou účasti na výzkumu v rámci této diplomové práce. Z celkových 54 projektů se podařilo kontaktovat 51 realizátorů projektů. Zbývajících 3 realizátory nebylo možné kontaktovat, protože údaje z evaluačních zpráv již nebyly platné a pomocí internetu ani jiných informačních zdrojů se kontaktní údaje nepodařilo najít. Subjekty, které dané projekty realizovaly, již pravděpodobně neexistují. Zástupce realizátora, který implementoval tři projekty, se výzkumu odmítl zúčastnit z důvodu odchodu do důchodu a dalšího nezájmu o problematiku rozvojové spolupráce. Pro dalších pět projektů nebylo možné dohledat osoby, které by měly o projektu dostatek informací, jejich realizátoři již nebyli v institucích zaměstnáni a nikdo další nebyl o projektech dostatečně informován. Dotazníky byly na základě předchozí telefonické domluvy zaslány zástupcům realizátorů 48 projektů. Vyplněných dotazníků se vrátilo 26, zatímco 12 z realizátorů preferovalo osobní setkání a byly s nimi tedy vedeny strukturované řízené rozhovory. Zbývajících pět

realizátorů vyplněné dotazníky neposlalo, ani na ně jinak nereagovalo. Tyto popisné informace o provedeném šetření jsou znázorněny v grafu č. 2.

Graf č. 2: Výsledky zisku informací v rámci šetření probíhajícího v prosinci 2011 a lednu a první polovině února 2012



Zdroj: autorka na základě vlastního šetření 2012

Poznámka: Soubor dotazovaných realizátorů čítal 54 projektů.

Do výzkumu byly rovněž začleněny části projektové dokumentace, kterou poskytlo deset realizátorů.

Pro zbylých 16 projektů, k nimž se nepodařilo získat vyjádření realizátorů, byly otázky dotazníku zodpovězeny na základě příslušných evaluačních zpráv. Poskytují totiž důležité informace, vzhledem ke správnému poskytování rozvojové spolupráce pozitivní i negativní, a proto by neměly být z výzkumu vyřazeny. Všechny ukazatele však nemohly být uspokojivě rekonstruovány, neboť evaluační zprávy neobsahovaly požadované informace.

3.3 Postup vlastního vyhodnocení

Vlastní vyhodnocení se vztahuje k 54 projektům zahraniční rozvojové spolupráce Česka, které byly vyhodnoceny českou evaluací. Uvažována jsou kritéria, která kopírují evaluační kritéria OECD a zahrnují tedy: 1) relevanci, 2) efektivnost a dopady, které byly sjednoceny do jedné kategorie, 3) efektivitu a 4) udržitelnost. Tato kritéria jsou doplněna kritériem 5) transparentnosti vůči veřejnosti a 6) přidanou hodnotou projektu, která je v tomto smyslu chápána jako obohacení partnerské strany o vhodné know-how nebo technologie.

Na základě podrobné rešerše odborné literatury byly stanoveny charakteristiky, které by jednotlivá kritéria hodnocení efektivnosti měla obsahovat (seznam zkoumaných charakteristik je v příloze č. 3). Analýza těchto kritérií byla provedena na základě podrobné hloubkové rešerše evaluačních zpráv a vyhodnocení dotazníků. Výsledky byly prezentovány souhrnně v tabulkách, kde byla pomocí bodování vyhodnocena jak úspěšnost projektů, tak přítomnost či nepřítomnost důležitých komponentů v rámci projektů rozvojové spolupráce. Pokud byla otázka dichotomická – tzn. existují pouze dvě možnosti odpovědi (+ nevím), pak 5 bodů znázorňuje ano, 0 znázorňuje ne. Pokud byly možné i jiné, kvalitativně odstupňované odpovědi, znázorňují je čísla 0 až 5, přičemž 0 bodů značí nejhorší (nejméně žádaný) výsledek a 5 bodů výsledek nejlepší. Křížkem je v tabulkách znázorněna odpověď „nevím“ a pomlčkou nemožnost zjištění sledovaného jevu na základě evaluační zprávy.

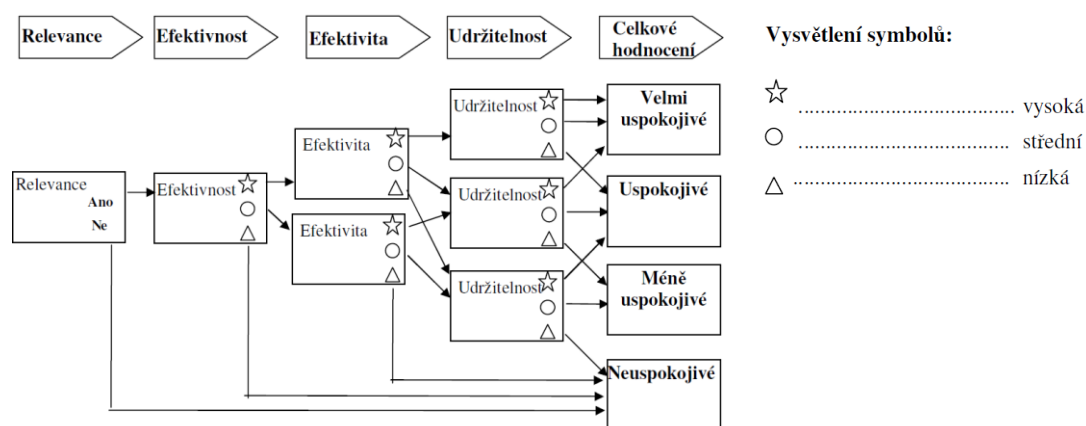
V rámci každého evaluačního kritéria byla nejdříve zhodnocena přítomnost jednotlivých ukazatelů v projektech a následně souhrnně vyhodnoceny projekty podle míry úspěšnosti v jednotlivých evaluačních kritériích. Je zřejmé, že jednotlivá kritéria nemusí být nutně stejně prakticky významná. Součástí této práce nebyla snaha o aplikaci určitých vah, které by praktickou relevanci jednotlivých kritérií určitým způsobem zohledňovali. Důvodem je skutečnost, že k vytvoření těchto vah nebyly dostatečně průkazné podklady (názory na praktickou relevanci jednotlivých sledovaných kritérií se různí). Souhrnné vyhodnocení výsledků pomocí agregace bodů dosažených v ohledu k jednotlivým kritériím je proto třeba interpretovat s tímto na paměti.

Jednotlivé kvalitativní kategorie jednotlivých hodnotících kritérií budou určeny na základě dosažení jisté úrovně aritmetických průměrů numericky ohodnocených ukazatelů. Vysoké hodnocení náleží více, než 80 % zastoupení požadovaných ukazatelů, Střední hodnocení náleží 80 – 50% podílu. Nízké hodnocení získá projekt, který má menší než 50% zastoupení požadovaných charakteristik. Úroveň transparentnosti ovlivňuje úroveň efektivity. Proto byly tyto kategorie sloučeny do společné kategorie efektivita a vnější transparentnost. Přidaná hodnota projektu ovlivňuje úroveň udržitelnosti. Tyto kategorie byly rovněž sloučeny do společné udržitelnost a přidaná hodnota projektu.

Konečné hodnocení projektů bylo provedeno na základě schématu znázorněném v obrázku č. 3. Hodnocení vychází „ze skutečnosti, že celkové hodnocení úspěšnosti

projektu ZRS nemůže vycházet z pouhé vážené agregace dílčího hodnocení podle jednotlivých kritérií podle jednotlivých klíčových aspektů evaluace“ (Hlavičková a Jelínek 2006, s. 92), kterými jsou relevance, efektivnost a dopady, efektivita, a udržitelnost. Rozvojovou intervenci nelze považovat za úspěšnou, pokud není relevantní k rozvojovým potřebám partnerské země. Podobně není možné rozvojovou intervenci považovat za úspěšnou, pokud realizace výstupů nevede ke stanoveným cílům. Tento přístup je uplatněn v následujícím schématu rozhodovacího procesu“.

Obrázek č. 2: Rozhodovací proces při celkovém hodnocení rozvojových intervencí



Zdroj: Hlavičková a Jelínek 2006, s. 92

4 Efektivnost vybraných projektů rozvojové spolupráce Česka

4.1 Transparentnosti vzhledem k veřejnosti

Transparentnost je jedním z principů, který chce Česko na základě Koncepce ZRS ČR na období 2010 až 2017 prosazovat (MZV ČR 2010). „Průběžná informovanost veřejnosti o záměrech, projektech a výsledcích rozvojové spolupráce napomáhá ke zvýšení všeobecné podpory rozvojové spolupráce“ (MZV ČR 2010, s. 7). „Veřejná a politická podpora je klíčovým předpokladem pro efektivní realizaci rozvojové spolupráce a pro kvalitativní i kvantitativní změny v této oblasti“ (MZV ČR 2010, s. 31). Transparentnost je potom praktickým vyjádřením dalšího principu, který koncepce prosazuje a tím je vzájemná odpovědnost (MZV ČR 2010). Pro potřeby tohoto výzkumu byla transparentnost hodnocena skrze množství informací publikovaných na internetových stránkách realizátorů. Zároveň byla hodnocena jejich ochota poskytovat další informace ať telefonicky či osobně. Při hodnocení vnější transparentnosti bude zkoumáno, zda a jakým způsobem realizátor zveřejňoval informace, jakou mají tyto informace kvalitu a zda je ochoten zodpovědět doplňující otázky k projektům pomocí emailové komunikace. Souhrnné hodnocení vnější transparentnosti je shrnuto v tabulce č. 3.

Tabulka č. 3: Souhrnné hodnocení transparentnosti vzhledem k veřejnosti projektů ZRS ČR realizovaných v letech 1996 - 2010

č. projektu	internetové stránky realizátora	informace o místě realizace	informace o rozpočtu	informace o cílových skupinách	stručný popis	podrobné informace o projektu	informace e-mailem	průměry numerických ukazatelů
1	5	5	5	5	5	5	5	5,0
2	5	5	0	5	5	5	5	4,3
3	5	0	0	0	0	0	0	0,7
4	5	0	0	0	0	0	0	0,7
5	0	0	0	0	0	0	0	0
6	5	0	0	0	0	0	5	1,4
7	5	5	0	5	5	5	5	4,3
8	5	5	0	5	5	0	5	3,6
9	5	5	0	5	5	0	5	3,6
10	5	5	0	5	5	0	5	3,6
11	5	5	0	5	5	0	5	3,6
12	5	5	0	5	5	0	5	3,6
13	5	5	0	5	5	0	0	2,9

14	5	0	0	0	0	0	5	1,4
15	5	0	0	0	0	0	5	1,4
16	5	5	0	5	5	0	5	3,6
17	5	5	0	0	0	0	0	1,4
18	5	5	5	5	5	0	5	4,3
19	5	5	5	5	5	5	5	5,0
20	5	0	0	0	0	0	0	0,7
21	5	0	0	0	0	0	5	1,4
22	5	5	0	5	5	0	5	3,6
23	5	5	0	5	0	0	5	2,9
24	5	5	0	5	5	5	0	3,6
25	5	5	0	5	5	5	0	3,6
26	5	5	0	0	0	0	5	2,1
27	5	5	0	0	5	0	5	2,9
28	5	5	0	5	5	0	5	3,6
29	5	5	5	0	5	0	5	3,6
30	5	0	0	0	0	0	0	0,7
31	5	5	0	5	5	0	5	3,6
32	5	0	0	0	0	0	5	1,4
33	5	0	0	0	0	0	5	1,4
34	5	5	0	5	5	5	5	4,3
35	5	0	0	0	0	0	0	0,7
36	5	0	0	0	0	0	5	1,4
37	5	5	0	5	5	5	5	4,3
38	5	5	0	5	5	0	5	3,6
39	5	5	0	5	5	5	5	4,3
40	5	5	0	5	5	5	5	4,3
41	5	0	0	0	5	0*	0	1,4
42	5	0	0	0	0	0	0	0,7
43	5	0	0	0	0	0	5	1,4
44	0	0	0	0	0	0	0	0
45	5	0	0	0	0	0	0	0,7
46	5	5	0	5	5	0	5	3,6
47	5	5	0	5	5	5	5	4,3
48	5	0	0	0	0	0	0	0,7
49	5	0	0	0	0	0	5	1,4
50	5	5	0	5	5	5	5	4,3
51	5	0	0	0	0	0	5	1,4
52	5	5	0	5	5	0	5	3,6
53	0	0	0	0	0	0	0	0
54	5	5	0	5	5	0	5	3,6
četnosti	255	160	20	140	150	60	190	

Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

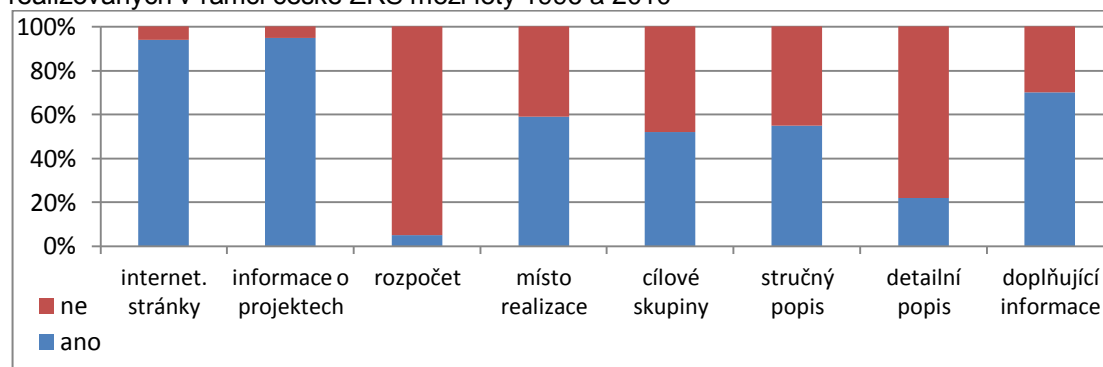
Poznámka: 5- ano, 3 – částečně, 0 – ne, hvězdička – neví, pomlčka – není jasné z evaluační zprávy,

Informace o subjektech realizujících projekty rozvojové spolupráce zkoumané v této práci nebylo možno dohledat u 6 % projektů. Subjekty, jejichž informační internetové stránky se nepodařilo nalézt, již pravděpodobně neexistují. Informace o jejich projektech nelze dohledat. Z 94 % zkoumaných subjektů, které v letech 1996-2010 realizovaly projekty rozvojové spolupráce a mají fungující internetové stránky, 6 % z nich neuveřejňují žádné informace o projektech a 8 % zmiňuje pouze jeho název a kontaktní osobu.

Základní informace o projektu, tedy informace o rozpočtu, cílových skupinách a stručný popis projektu, uveřejnilo 5 % všech projektů. Realizátoři se zdržují publikace finančních nákladů, které byly na projekt vynaloženy z české ZRS. Většinou ale uveřejňují informace o tom, z jakých zdrojů byl projekt realizován. Informace o tom, kde byl projekt realizován, uveřejnilo 59 % realizátorů a 52 % projektů publikovalo informaci o tom, na koho je projekt zacílen. Méně než polovina – 46 % realizátorů zveřejňuje obě tyto informace. Pouze jeden z realizátorů uveřejňuje informaci o rozpočtu a místě realizace. Stručný popis projektových aktivit byl uveřejněn 55 % projektů, podrobnější popis nebo dokonce samostatné internetové stránky o průběhu projektu byly dostupné u 22 % realizátorů. Bezmála tři čtvrtiny (70 %) realizátorů bylo ochotno k projektům poskytnout další informace prostřednictvím e-mailu. U 6 % projektů (všechny od totožného realizátora) nebylo možné informace získat z důvodu odchodu do důchodu a jeho dalším nezájmem o rozvojovou spolupráci. V rámci zmíněného subjektu neexistovala další osoba, která by byla o projektech stejně informovaná. V dalších 9 % případů nebylo možno informace dohledat z důvodu odchodu informovaných zaměstnanců do jiných zaměstnání a nedostatku současných kontaktů na informované osoby ze strany realizujícího subjektu. Zbylí realizátoři sice přislíbili poskytnutí informací telefonicky i e-mailem, ale k dodání informací z jejich strany již nedošlo.

Informace o dostupnosti informací souhrnně ukazuje graf č. 3 na následující straně.

Graf č. 3: Vyhodnocení dostupnosti informací o vybraných bilaterálních projektech realizovaných v rámci české ZRS mezi lety 1996 a 2010



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Počet hodnocených projektů v jednotlivých kategoriích byl 54.

Obecně lze konstatovat, že více než nadpoloviční většina realizátorů, konkrétně 56 %, zveřejňuje informace o místě realizace, cílových skupinách a podává i stručný popis projektu. K 70 % projektů se podařilo získat doplňující informace prostřednictvím e-mailové komunikace.

Na základě zvoleného postupu hodnocení a získaných informací lze souhrnně konstatovat, že vysoké úrovně vnější transparentnosti dosahuje 20 % projektů, střední transparentnost vykazuje 35 % projektů a nedostatečně transparentních je 45 % projektů.

4.2 Relevance

Relevance je prvním kritériem z evaluační metodiky OECD (OECD 2002). Jedná se o nejdůležitější složku rozvojových projektů. V případě, že projekt nevychází z místních potřeb, nereaguje na skutečné problémy, jeho řešení není přizpůsobené místním podmínkám nebo je projekt jakkoli jinak nevhodný vzhledem k místním potřebám, není nutné jeho efektivnost dále hodnotit. Vhodnost a potřebnost je základním předpokladem fungování a udržitelnosti projektu po jeho ukončení (Hlavičková a Jelínek 2006). Vysvětlení relevance v projektových návrzích vzhledem ke strategiím partnerských zemí požaduje například Švédsko (SIDA 2012b), Evropská komise (EC 2012), Česko (ČRA 2012), Rakousko (ADA 2012)

nebo Kanada (CIDA 2010). Jak již bylo zmíněno, je důležité, aby projekt vycházel z místní iniciativy (GTZ 1996) a směřoval do oblastí, které jsou partnerskými zeměmi definovány ve vlastních plánech (PRSP). Komplementarita s vládni strategií zajišťuje projektu politickou podporu, která je důležitá pro další udržitelnost. Relevance vzhledem k prioritám vládni strategií by měla zprostředkovat návaznost jednotlivých aktivit v daném sektoru na existující síť podobných aktivit realizovaných partnerským státem. Pokud již v zemi tato síť existuje, pak lze, na základě výše uvedeného předpokladu o vyšší udržitelnosti vlastních iniciativ, očekávat vyšší pravděpodobnost dlouhodobého fungování. Zmínění donoři požadují v projektových návrzích specifikaci propojení s již existujícími sektory (ADA 2012, CIDA 2010, ČRA 2011, SIDA 2012b). Součástí specifikace relevance je i analýza místního prostředí (ADA 2012, CIDA 2010, ČRA 2011, SIDA 2012b), v jeho rámci by měl být specifikován problém, který se chystá projekt řešit a cílové skupiny (ADA 2012, CIDA 2010, ČRA 2011, SIDA 2012b). Využití a posílení již existujících aktivit vykazuje lepší efektivnost na všech úrovních, proto je vhodné projekt založit na již existující aktivitě nebo ji do něj vhodně zapojit (GTZ 1996). Popis zapojení relevantních aktérů požaduje např. EC (EC 2012). Součástí argumentace relevance je rovněž metodika provedení projektu, nebo také analýza strategií, tedy to, jestli je vhodně adresován řešený problém.

V rámci této analýzy bylo zkoumáno, do jaké míry je projekt relevantní vzhledem k rozvojové strategii partnerské země, zda byly tyto aktivity navázány na existující sektor, zda se v zemi vyskytovaly nebo vyskytují podobné aktivity. Dále bylo zkoumáno, zda projekt odpovídal místním potřebám, jestli jeho provedení a realizace byly diskutovány s místními zástupci. Bylo hodnoceno, zda došlo ke specifikaci cílových skupin, na které byly zacílené projektové aktivity (přímí beneficianti) a kdo všechno z něj bude mít prospěch (ostatní cílové skupiny). Bylo také zjišťováno, zda se problematikou řešenou v projektu zabývala místní svépomocná iniciativa a zda byla do projektu zapojena. Výsledky výzkumu těchto indikátorů jsou shrnuty v následující tabulce tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Souhrnné hodnocení relevance vybraných bilaterálních projektů české ZRS realizovaných v letech 1996 - 2010

	strategie partnerské země	provázanost se sektorem	výskyt podobných aktivit	místní potřeby	relevance provedení	konzultace s místními	analýza místního prostředí	přímí benefici- ci	ostatní cílové skupiny	zapojení svépomocné snahy	průměry numerických ukazatel
1	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	4,5
2	5	5	5	5	3	5	5	5	0	5	4,3
3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4,3
4	5	5	5	5	3	5	0	5	5	5	4,3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	5	0	5	0	5	5	5	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,5
8	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	4,5
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
10	5	5	3	5	5	5	5	5	5	0	4,3
11	5	0	3	5	3	5	5	5	5	5	4,1
12	0	0	5	3	5	5	5	5	5	5	4,3
13	0	0	5	5	5	5	0	5	5	5	4
14	5	5	5	5	0	5	5	5	0	5	4
15	5	5	5	5	0	5	5	0	5	5	4
16	5	5	5	5	3	5	5	5	0	5	3,8
17	5	5	0	5	3	5	5	5	0	5	4,1
18	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	4,5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	4,5
20	5	5	0	5	0	5	-	3	0	5	3,1
21	5	5	5	*	5	5	0	*	*	*	4,2
22	5	0	5	5	5	5	5	5	0	5	4
23	5	0	5	5	5	5	5	0	0	0	3
24	5	5	5	5	3	-	5	5	5	5	4,8
25	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	3	5	0	0	5	5	3,8
27	5	0	5	5	0	5	0	0	0	5	2,5
28	5	0	5	5	5	5	5	5	0	3	3,8
29	5	0	5	5	3	5	5	0	5	5	3,3
30	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4,8
31	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	4,5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	4
33	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	4,5
34	5	0	5	5	5	5	5	5	0	5	3,5
35	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	4,5
36	5	0	5	5	5	5	5	0	5	3	3,3
37	0	0	0	5	0	5	5	0	0	5	2,5
38	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	4,5
39	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	4,5
40	5	5	5	5	5	5	5	0	0	5	3,5
41	5	5	0	5	0	5	5	5	5	5	4

42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
43	5	5	5	*	5	5	5	5	0	5	4,5
44	5	5	5	0	0	5	5	5	5	5	4
45	5	5	5	5	0	0	0	5	0	5	3
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	4,5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5	0	0	5	4
50	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	4,5
51	5	0	5	5	5	5	5	5	5	3	4,3
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	3	5	5	0	4,3
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
součty	250	195	244	253	205	260	228	203	165	244	

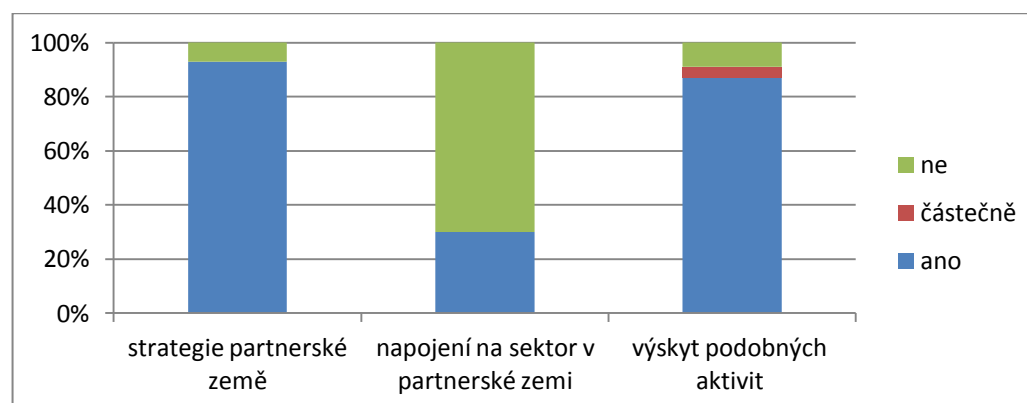
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: 5- ano, 3 – částečně, 0 – ne, hvězdička – neví, pomlčka – není jasné z evaluační zprávy,

Podle evaluačních zpráv byly všechny sledované projekty relevantní vzhledem k prioritám Česka. Zejména u starších projektů nebylo možné tuto informaci ověřit, v době jejich formulace neexistovaly jednotné strategie (koncepce) české ZRS, které by udávaly směr využívání prostředků. V pozdějších letech projekty odpovídaly jak geografickému zaměření, tak sektorovým prioritám České republiky (MZV ČR 2001, MZV ČR 2010b).

Strategiím partnerských zemí odpovídá 93 % projektů, zatímco zbylé projekty jim neodpovídají. Jedná se o čtyři projekty zabývající se migrační tematikou. Jejich implementaci nelze považovat za irelevantní, reagovaly totiž na akutní potřeby obyvatel migrujících do Česka z Moldavska, Rumunska a Ukrajiny v důsledku neuspokojivé ekonomické situace těchto zemí. Podle vyjádření zástupců organizací Mezinárodní organizace pro migraci (International Organization for Migration dále jen IOM), Sdružení české katolické charity (dnes Charita Česká republika) a Člověk v tísni byly strategie partnerských zemí k řešení problematiky migrantů vytvořeny v průběhu realizace projektů. Tyto projekty, stejně tak jako dalších 12, které tvořily přibližně jednu třetinu všech projektů, nebyly napojeny na příslušný místní sektor. Jednalo se buď o projekty inovativního charakteru, jak v negativním tak pozitivním smyslu. Realizace 87 % projektů navazovala na výskyt podobných aktivit, 4 % pouze částečně. Grafické shrnutí výsledků najdete v grafu č. 4.

Graf č. 4: Vyhodnocení relevance vzhledem k prioritám partnerských zemí



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Počet hodnocených projektů v jednotlivých kategoriích byl 54.

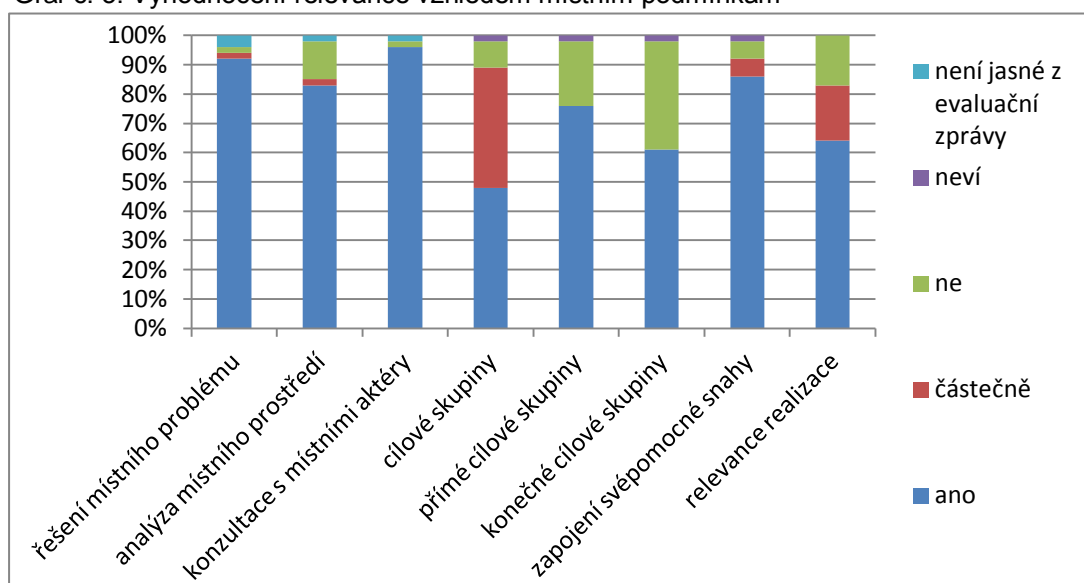
Na zajištění místních potřeb reaguje 93 % hodnocených projektů, zatímco 2 % z nich na ně reagovalo pouze částečně, stejný podíl na ně nereagoval vůbec, u 4 % projektů nebylo na základě evaluační zprávy možné určit, zda projekty řešily místní potřeby.

Analýza místního prostředí (nebo také popis výchozího stavu) má v první řadě pomoci se realizátorům zorientovat v místním prostředí a nasměrovat projekt tak, aby byl skutečně prospěšný. Analýza místního prostředí byla před realizací projektu provedena pro 83 % projektů, pro 2 % projektů částečně. Realizátoři rozvojových projektů nejčastěji používali data z místních a regionálních úřadů, vlastní dotazníková šetření a rozhovory a pozorování v místě realizace. Pro 13 % projektů nebyla analýza provedena a u zbývajících 2 % projektů to nebylo možné určit na základě evaluační zprávy. Existence analýzy místního prostředí byla zjišťována zprostředkovaně. Její kvalita, metodická propracovanost a rozsah nebyly podrobně studovány. Je oprávněné se domnívat, že jednotliví realizátoři mají rozdílné názory na to, jak by taková analýza měla vypadat. Nedostatečně provedená analýza místního prostředí může mít za následek nesprávné zvolení projektových aktivit, opomenutí relevantních aktérů. V případě několika projektů byly aktivity formulovány bez znalosti místního prostředí a musely pak být v průběhu realizace upravovány v takovém rozsahu, který měl za následek prodloužení doby realizace. Prodloužení doby realizace mělo vliv na finanční efektivitu projektu. V přípravné fázi byl projektový námět konzultován s místními relevantními aktéry v případě 96 % projektů, jeden projekt konzultován nebyl (2 %), a u dalšího jednoho to nebylo

možné na základě evaluační zprávy určit. Cílové skupiny (přímí beneficii i ostatní cílové skupiny) byli specifikováni u 48 %. U 26 % projektů byli specifikováni jen přímí beneficii projektu, tedy ti, na něž byly primárně orientovány aktivity projektu. Ostatní cílové skupiny projektu (tedy všichni ti, kteří budou mít prospěch z projektových výstupů, výsledků a dopadů) byly specifikovány, kromě již zmíněných 26 projektů u dalších 7, u kterých nebyli specifikováni přímí beneficii. Celkově tedy byly ostatní cílové skupiny specifikovány v rámci 61 % projektů. Cílové skupiny projektu nebyly specifikovány v 9 % projektech. Realizátor zbylého projektu nevěděl, zda byly cílové skupiny specifikovány.

Zjištěno bylo 87 % projektů se zapojením svépomocných iniciativ místních obyvatel nebo místních institucí, u 6 % projektů toto bylo jen částečné a u 6 % projektů vůbec. U zbývajících jednoho projektu to na základě evaluační zprávy nebylo možné specifikovat. Grafické znázornění výsledků ukazuje graf č. 5.

Graf č. 5: Vyhodnocení relevance vzhledem místním podmínkám



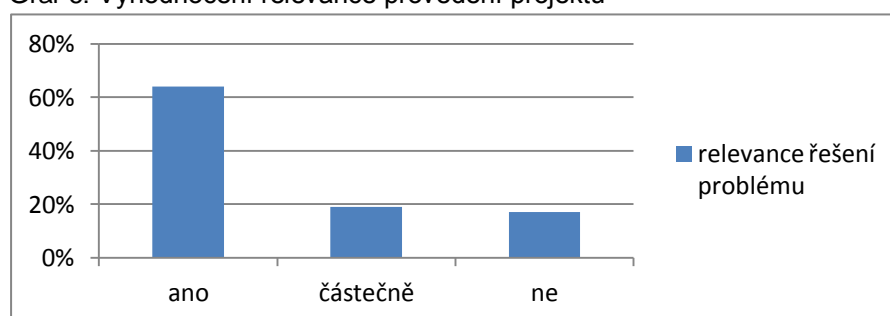
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Počet projektů hodnocených v jednotlivých kategoriích byl 54.

Splnění předcházejících charakteristik mělo pomoci zajistit formulaci co nejvhodnějšího projektu tak, aby co nejlépe reagoval na řešení potřeb místních obyvatel. Finální realizace projektu byla pro řešení místních problémů relevantní v 35 případech, tedy u 65 % projektů. Provedení 19 % projektů bylo relevantní pouze částečně, u 17 % projektů nebylo provedení projektu vhodné pro řešení místního problému. Nejčastějším faktorem byla celkově nevhodně zvolená strategie řešení,

kteřá opomíjela výsledky a dopady projektu. Konkrétně např. existence geologické mapy nemá žádnou relevantní spojitost s omezováním chudoby v Mongolsku. Zřícení kanceláře Jihomoravského kraje v Kragujevací v Srbsku a Černé hoře má také vliv na omezování chudoby diskutabilní. V tomto směru byly problematické i studie proveditelnosti, které nemají bez návazných aktivit na řešení chudoby místního obyvatelstva žádný vliv. Další problematickou oblastí byla nedostatečná orientace v místním prostředí nebo podcenění přenosu know-how. Relevanci provedení shrnuje graf č. 6.

Graf 6: Vyhodnocení relevance provedení projektu



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Počet hodnocených projektů byl 54.

Relevance projektů dosahovala u různých projektů různých úrovní. Celkem bylo plně relevantních 33 projektů, které tvořily 61 % ze sledovaných projektů. Středně relevantních bylo 19 projektů, ty tvořily 35 %. Nedostatečně relevantních bylo 4 % projektů.

4.3 Efektivnost a dopady

Cílem hodnocení efektivnosti je stanovit míru dosažení cílů rozvojového projektu, tedy splnění aktivit, naplnění výstupů, výsledků/cílů, dopad/záměrů (DAC OECD 2010). Hodnocení efektivnosti je dalším kritériem hodnocení projektů, které používá OECD a řada dalších donorů. V rámci argumentace relevance projektových návrhů je hodnocena logická stavba projektu, tedy logická návaznost mezi vstupy-aktivitami-výstupy-výsledky/cíly-dopady/záměry (ADA 2012, CIDA 2010, ČRA 2011, SIDA 2012b). Logická provázanost musí být obousměrná. Cíle by měly být

realistické a tedy proveditelné (CIDA 2010), v této oblasti dochází k častému zaměňování pojmů. Cíle bývají zaměňovány za rozvojový záměr, který tvoří jakýsi vzdálený bod, k jehož dosažení by měl projekt přispět, např. snížení porodnosti. V případě této záměny je pak jasné, že cíl nemůže být realizací jednoho projektu naplněn. Aby mohlo být cíle dosaženo, musí aktivity směřovat nejen k výstupům, ale i výsledkům/cílům. Logická stavba projektu je nutnou součástí dosažení projektových záměrů/dopadů. Aby mohly být naplněny, je nutné, aby byly aktivity splněny v plánovaném rozsahu a vedly k projektovým výstupům. Projektové výstupy jsou chápány jako produkty, kapitálové statky nebo služby, které vznikají v důsledku rozvojové intervence (SIDA 2012a). Projektové výstupy vedou k projektovým výsledkům. Ty jsou většinou chápány jako požadované a zamýšlené změny chování nebo sociálních podmínek organizace, systému nebo skupiny přímých beneficentů. Nejčastěji k této změně dochází na konci implementačního cyklu (SIDA 2012a). Výsledné dopady pak znamenají výslednou změnu pro cílovou populaci. Aby bylo možné tuto změnu zjistit, je nutné na počátku projektu vytvořit relevantní a měřitelné indikátory (ADA 2012, CIDA 2010, ČRA 2011, SIDA 2012b). Indikátory jsou nezbytnou součástí logického rámce, který jako analytický nástroj používá velká část donorů (viz kapitola 2.3.2.1). Indikátory samy o sobě, ať již kvalitativní nebo kvantitativní, neposkytují dostatečně relevantní informaci. Až při srovnání se stavem na počátku projektu je možné určit, jakého pokroku bylo dosaženo. Konstatování typu „po ukončení projektu navštěvovalo školu v Alaba Special Woreda 600 dětí“, neříká nic o změně, ke které mělo v průběhu projektu dojít. Školu mohlo před realizací projektu navštěvovat dětí 580 nebo také žádné. Proto je důležité před počátkem implementace provést studii výchozího stavu, tzv. baseline study. Tato studie není zmiňována výše zmíněnými donory samostatně, je součástí tzv. analýzy problému, která má za cíl dostatečně zdokumentovat relevanci pro místní prostředí (ADA 2012, CIDA 2010, ČRA 2011, SIDA 2012b). Analýza efektivnosti a dopadů je založená z větší části na předpokladech splnění aktivit, výstupů, výsledků a dopadů uvedených v evaluačních zprávách, než na jejich opravdovém splnění či nesplnění. Bez mála tři čtvrtiny z provedených evaluací byly prováděny v průběhu realizace. Tyto předpoklady a (z jedné čtvrtiny i zhodnocení skutečných výsledků) je doplněno o vyjádření realizátorů, zda podle jejich názoru došlo k naplnění aktivit, výstupů, výsledků a dopadů. Souhrnné vyhodnocení jednotlivých ukazatelů dokumentuje tabulka č. 4.

Tabulka č. 4: Souhrnné hodnocení efektivnosti a dopadů projektů české ZRS realizovaných v letech 1996 - 2010

č.p.	Base-line study	analýza dopadů	analýza dopadů na ohrožené skupiny	realističnost cílů	Relevance aktivit vzhledem k cílům	splnění aktivit	dosažení výstupů	dosažení výsledků	dopady	možnost negativních dopadů	logická stavba	vlastní zhodnocení výstupů	vlastní zhodnocení dopadů	průměry numerických ukazatelů
1	0	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4,5
2	5	5	0	3	3	5	5	5	5	5	3	5	5	4,2
3	0	0	0	-	-	5	5	0	0	0	0	-	-	1,1
4	-	-	-	-	-	5	5	0	0	5	0	-	-	2,1
5	0	0	0	-	-	5	5	5	0	5	0	-	-	2,2
6	0	3	3	5	0	3	5	5	5	5	0	5	5	3,4
7	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	*	*	4,5
8	0	0	0	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5	3,1
9	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3,8
10	0	0	0	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	3,7
11	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,2
12	0	5	5	5	5	5	5	5	3	5	0	5	0	3,7
13	0	0	0	5	5	2	3	0	0	0	0	-	-	1,4
14	0	5	5	5	0	3	5	0	*	5	0	0	0	2,3
15	0	0	0	5	0	5	0	0	0	5	0	5	5	1,9
16	5	0	0	5	3	3	5	5	5	0	3	5	5	3,4
17	0	0	0	3	3	3	3	3	3	5	3	-	-	2,4
18	0	*	*	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,5
19	0	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	4,5
20	0	0	0	5	3	1	5	0	0	0	0	0	0	1,1
21	*	*	*	5	3	*	5	*	*	5	3	5	*	3,7
22	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3,8
23	0	0	0	5	5	5	5	*	5	5	5	5	5	3,8
24	-	5	-	5	3	3	3	3	3	5	-	-	-	3
25	0	0	0	5	0	5	5	5	5	5	5	5	0	3,1
26	5	5	5	5	0	3	5	5	0	5	0	5	5	3,4
27	5	0	0	0	0	5	5	5	0	5	0	0	0	1,9
28	0	0	0	5	5	3	5	0	0	5	5	5	0	2,5
29	0	0	0	5	5	5	5	*	*	5	5	5	0	3,2
30	0	5	0	5	5	2	3	3	0	5	5	5	-	3,2
31	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,6
32	5	5	5	5	5	5	5	*	*	5	5	5	5	5
33	5	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,2
34	0	0	0	5	5	5	5	5	0	5	5	5	0	3,1
35	0	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	3,8
36	0	0	0	5	5	3	5	5	5	5	5	5	0	3,3
37	0	5	5	5	0	3	5	5	5	5	0	5	0	3,3
38	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	3,5
39	0	0	0	5	5	5	5	5		5	5	5	5	3,5
40	0	0	0	5	5	5	5	*	*	5	5	5	5	3,6

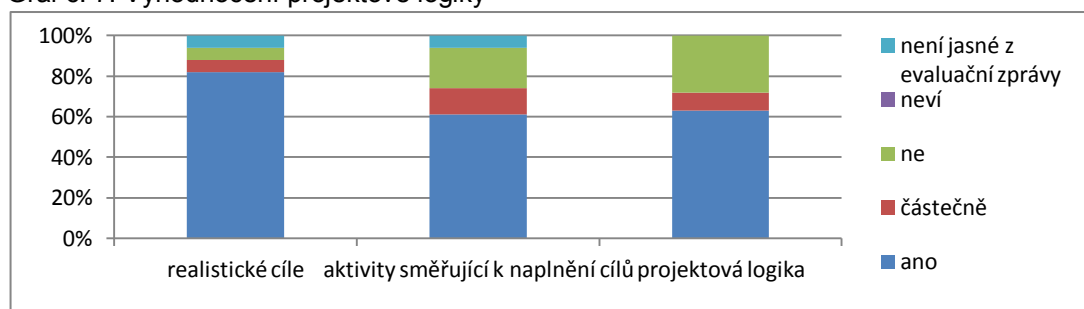
41	0	0	0	5	5	2	3	3	0	5	0	0	0	1,8
42	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3,8
43	0	*	*	5	5	0	5	5	*	5	5	5	0	3,5
44	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0,1
45	0	0	0	5	0	1	0	0	0	5	0	0	0	0,1
46	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,6
47	0	5	5	5	3	3	5	5	5	5	3	5	5	4,2
48	0	5	0	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	3,8
49	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,6
50	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	3,5
51	5	0	0	5	5	5	3	0	0	5	5	5	5	3,3
52	0	5	5	3	5	5	5	0	5	5	5	5	5	4,1
53	-	-	-	0	0	2	0	0	0	5	5	0	-	1,2
54	5	0	0	0	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3,7
Sou- čty	50	93	63	229	186	210	238	170	144	245	180	200	135	

Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: 5- ano, 3 – částečně, 0 – ne, hvězdička – neví, pomlčka – není jasné z evaluační zprávy,

Při snaze o co nejlepší efektivnost projektů je nutné si být vědom reálných možností a limitů. Analýza ukázala, že realistické cíle mělo 44 projektů, tedy zhruba 82 %. Dalších 6 % projektů mělo realistické jen některé z předsevzatých cílů, 6 % hodnocených projektů mělo nerealistické všechny stanovené cíle. Aktivitu 61 % projektů byly naplánované tak, aby směřovaly k naplňování cílů nebo také výsledků projektu. U 13 % projektů mohly být jen některé zvolené aktivity považovány za relevantní vzhledem k vytyčeným cílům, u 20 % projektů žádné z aktivit nesměřovaly ke zvolenému cíli. Celkovou projektovou logiku, tedy logickou návaznost mezi vstupy-aktivitami-výstupy-výsledky/cíly-dopady, pak obsahovalo 63 % projektů, částečnou vykazovalo 9 % projektů a 28 % projektům zcela chyběla. Vyhodnocení projektové logiky ukazuje graf č. 7.

Graf č. 7: Vyhodnocení projektové logiky

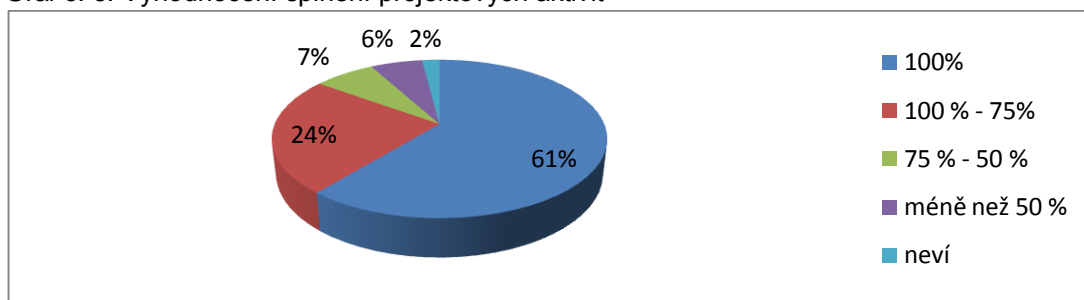


Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Počet hodnocených projektů v jednotlivých kategoriích byl 54.

Základním předpokladem splnění projektového záměru (dosažení dopadů) je splnění všech aktivit. Všechny projektové aktivity byly naplněny u 61 % projektů, více než $\frac{3}{4}$ plánovaných aktivit naplnilo 24 % projektů, $\frac{1}{2}$ až $\frac{3}{4}$ aktivit splnilo 7 % projektů, méně než $\frac{1}{2}$ plánovaných aktivit splnilo 6 % projektů. Jeden ze zástupců realizátorů nevěděl, jaká část projektových aktivit byla splněna. Vyhodnocení projektových aktivit ukazuje graf č. 8.

Graf č. 8: Vyhodnocení splnění projektových aktivit



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

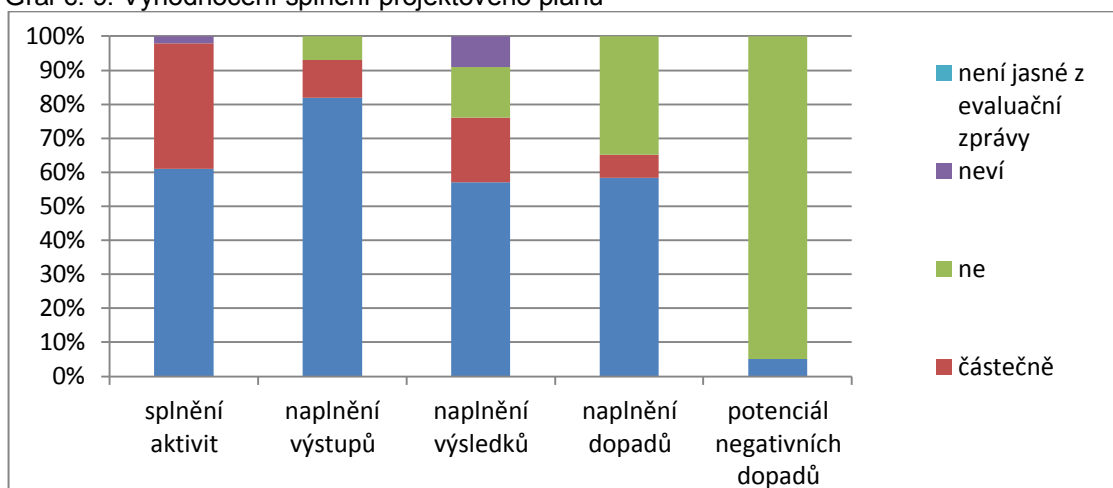
K naplnění projektových výstupů došlo u 81 % projektů, přičemž 24 % projektů z celkového počtu projektů tvořily projekty, u nichž se nepodařilo splnit všechny plánované aktivity, ale plánovaných výstupů bylo dosaženo. K naplnění jen některých z plánovaných výstupů došlo u 11 % projektů, u 7 % projektů k naplnění projektových výstupů nedošlo.

Výsledky projektů se s jistotou podařilo naplnit 57 % projektů, jen některých výsledků bylo dosaženo v rámci 19 % projektů, 15 % projektů žádných výsledků nedosáhlo. Pro 9 % projektů není možné určit míru dosažení výsledků v důsledku nedostatku informací na straně zástupce realizátora. U 13 % projektů se i přes splnění aktivit a naplnění výstupů nepodařilo dosáhnout výsledků a dopadů.

Pozitivní dopady, tedy výsledná změna v socioekonomické situaci obyvatel, jsou důvodem pro realizaci rozvojových projektů. Podle analyzovaných hodnoticích zpráv požadovaných dopadů dosáhlo 52 % projektů, 6 % projektů naplnilo dopady pouze z části. Plánovaných dopadů nedosáhlo 31 % projektů a u 5 % projektů se objevil potenciál možných negativních dopadů. U dalších 9 % projektů byly splněny výstupy a výsledky, ale dopadů se dosáhnout nepodařilo.

Celkové shrnutí naplnění projektového plánu ukazuje graf č. 9.

Graf č. 9: Vyhodnocení splnění projektového plánu



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet projektů hodnocených v jednotlivých kategoriích byl 54.

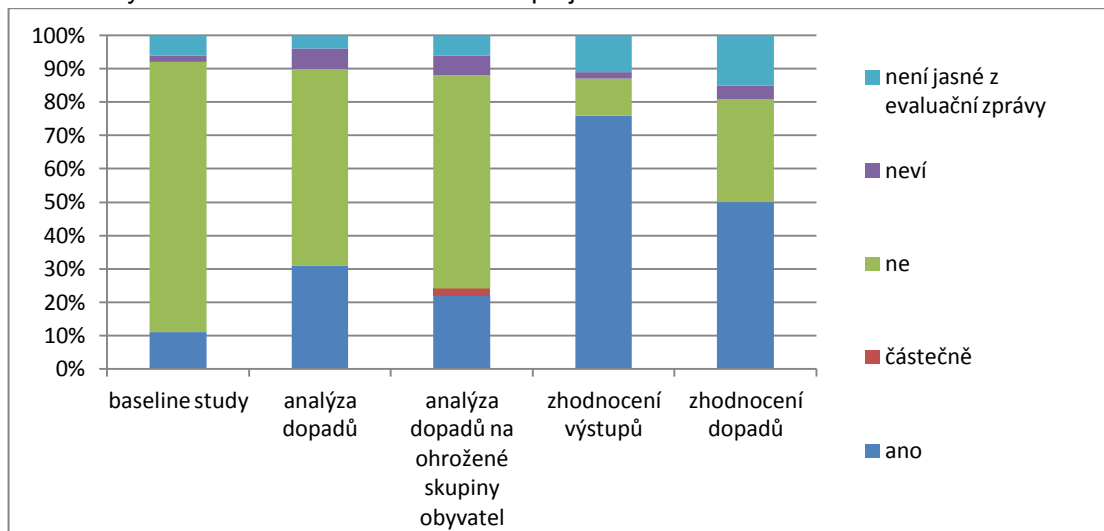
Detailní studie výchozího stavu byla vypracována u 11 % projektů, u jednoho projektu si realizátor nebyl jistý. U 6 % projektů nebylo možné na základě evaluační zprávy zjistit, zda tato studie byla či nebyla provedena. S určitostí lze tedy říci, že nebyla provedena u 81 % ze zkoumaných projektů. Podle vyjádření Marie Řihové z IOM, Ivany Plechaté z organizace Sue Ryder International i Ondřeje Nádvořníka ze společnosti Člověk v tísni jsou tzv. baseline studie používány až v poslední době plošněji, podle Jany Beranové ze společnosti IFER nebyla ze strany donora v době vzniku projektů tzv. baseline studie požadována. Analýza dopadů, představující zhodnocení možných vlivů, negativních i pozitivních, na populaci ovlivněnou projektem, byla vytvořena u 31 % projektů. U 71 % z nich byla vytvořena analýza dopadů na nejohroženější skupiny obyvatel, celkově tedy byla vytvořena pro 22 % projektů. U 59 % projektů vytvořena nebyla, u dalších 9 % projektů to nelze s jistotou potvrdit ani zamítnout, neboť ve dvou případech tato evaluace nezmínila a ve třech případech tuto informaci neměl zástupce realizátora k dispozici.

Vlastní zhodnocení projektu je projevem zodpovědnosti za vlastní aktivitu. Samo-hodnocení výstupů bylo provedeno realizátory 76 % projektů, 11 % projektů výstupy nehodnotilo, u dalších 11 % to nebylo možné na základě evaluační zprávy určit a jeden realizátor nevěděl, zda k hodnocení došlo. Vlastní zhodnocení dopadů bylo provedeno u 50 % projektů, dopady projektů nebyly hodnoceny v 31 % případech, u 19 % není možné s jistotou určit, zda k hodnocení došlo, v 8 případech

byly k dispozici pouze evaluační zprávy, z nichž to nebylo patrné, ve 2 případech zástupce realizátora nevěděl, zda k hodnocení došlo.

Souhrnné vyhodnocení vlastního zhodnocení projektu realizátory ukazuje graf č. 10.

Graf 10: Vyhodnocení vlastního zhodnocení projektu



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet projektů hodnocených v jednotlivých kategoriích byl 54.

Nejvyšší efektivnosti dosáhlo 26 % projektů, 50 % projektů mělo efektivnost střední a 24 % projektů nízkou.

4.4 Efektivita

Efektivita projektu znamená způsob, jakým byly vstupy přeměněny na aktivity, ve smyslu kvality, kvantity a času, a kvalitu a kvantitu výstupů (EC 2004). Realizované aktivity by se měly vzájemně doplňovat a nemělo by docházet k jejich duplikacím. Aby toho mohlo být dosaženo, je důležité mít přehled o ostatních realizátorech rozvojových projektů v oblasti. Projektové formuláře EC požadují specifikaci ostatních subjektů operujících v sektoru ve stejné oblasti (EC 2012). Na mezinárodních fórech se často vyzdvihuje potřeba lépe sdílet zkušenosti mezi donory, potažmo realizátory rozvojových projektů, poučení se je jedním z hlavních motivů evaluace. Tento požadavek je založen na myšlence, že rozvojové poznatky jsou globálním veřejným zbožím, které patří každému a z něhož mají všichni těžit

(OECD 2003). Předávání zkušeností může výrazně redukovat náklady ve smyslu použití vhodnější technologie nebo metodiky realizace, ale zároveň by bylo možno lepším sdílením informací a zkušeností možné předcházet negativním jevům vyskytujícím se v souvislosti s rozvojovými projekty, a to od podrývání vlastní iniciativy až k vytváření závislosti na pomoci. Zapojením místních obyvatel a místních odborníků jsou často snižovány náklady projektu, ale zejména podporuje vnímání projektu jako vlastní iniciativy, jako něco na čem nám záleží a chceme, aby to pokračovalo. Pocit zodpovědnosti za pozitivní výsledky projektu místními obyvateli (nebo také „vlastnictví“ projektu) je spolu s posilováním kapacit (MZV ČR 2010), ke kterému rovněž dochází participací místních obyvatel, důležitým předpokladem udržitelnosti. Projektové návrhy požadují prostřednictvím matice logického rámce přesnou specifikaci vstupů, aktivity, výstupů, výsledků i dopadů (ADA 2012, CIDA 2010, EC 2012, ČRA 2011, SIDA 2012b). Formulace projektových aktivit před počátkem implementace poskytuje dostatek času pro komunikaci plánované intervence s projektovými partnery i všemi zainteresovanými skupinami a jejich případným připomínkám, které jsou nezbytnou součástí principu vzájemné odpovědnosti, který prosazuje i Česko (MZV ČR 2010). Součástí matice logického rámce jsou i rizika a možná ohrožení jednotlivých úrovní projektu. Alternativní strategie řešení je logickým vyústěním identifikace rizik. Kvalita monitoringu může zásadním způsobem ovlivnit efektivitu i efektivnost projektu. Donoři požadují konkretizaci monitoringu v projektovém návrhu (ADA 2012, CIDA 2010, ČRA 2011, EC 2012, SIDA 2012). Monitoringu by se podle prosazovaných participativních metod měly účastnit i zainteresované skupiny obyvatel, jejich komentáře a znalost místního prostředí mohou pomoci projekt správně nasměrovat. Přesně stanovený rozpočet je součástí požadavků v projektovém návrhu (ADA 2012, CIDA 2010, ČRA 2011, EC 2012, SIDA 2012). Rozpočet je nutné dodržet, jinak hrozí nesplnění projektových aktivit a tím i nenaplnění projektových cílů. Časový harmonogram je rovněž požadavkem donorů, jednotlivé aktivity jsou rozvrženy podle jednotlivých měsíců realizačního období (ADA 2012, CIDA 2010, ČRA 2011, EC 2012, SIDA 2012). Časové prodlevy prodražují realizaci projektu a mimo jiné mohou podryvat důvěru v projekt jak na straně beneficiantů, tak na straně veřejnosti v dárcovské zemi. Efektivní vynakládání zdrojů je jedním z kritérií evaluací (EC 2004). Původ používaných zdrojů může poukazovat na vázanost pomoci, praktiku snižující efektivnost (Easterly a Pfutze 2008). Podle

některých teorií je pomoc efektivnější v zemích, kde jsou prosazovány principy řádné správy věcí veřejných tzv. good governance (Acemoglu et al. 2005 in Bourgnignon a Sundberg 2007). V kontextu této práce není možné zhodnotit příspěvek projektů k tomuto principu, bylo však možné zjistit, jestli projekt ovlivňovaly praktiky, které nelze považovat za koherentní s tímto principem.

Byl tedy zkoumán vztah s ostatními subjekty v oblasti. Konkrétně spolupráce a předávání zkušeností a znalostí mezi ostatními realizátory rozvojových projektů, spolupráce s místními organizacemi typu nevládních organizací, organizací místní správy i samosprávy nebo neformálními tradičními skupinami. Byla hodnocena připravenost realizátorů na implementaci projektu, zda bylo provedeno zhodnocení místního prostředí, zda byl projekt naplánován již před začátkem realizace, jestli byl připraven tak, aby z jeho výstupů měly prospěch všechny skupiny obyvatel, zda byla zvážena možná rizika a připravena alternativní strategie realizace. Bylo vyhodnocováno najímání místních zaměstnanců a odborníků, přítomnost koordinátora a pravidelný monitoring, zjišťování reakcí zainteresovaných skupin na průběh projektových aktivit. Bylo hodnoceno dodržení rozpočtu, časového harmonogramu aktivit, transparentnost projektové dokumentace, jestli bylo se zdroji nakládáno efektivně a jaký vliv měla korupce na realizaci projektu (tabulka č. 5)

Tabulka č. 5: Souhrnné hodnocení efektivity projektů české ZRS realizovaných v letech 1996 - 2010

č. projektu	vztahy s ostatními rozvojovými subjekty	sdílení know-how s jinými rozvojovými subjekty	spolupráce s místními subjekty	aktivity plánované před projektem	cílový prospěch všech skupin	analýza rizik	alternativní strategie	monitoring	zjišťování reakcí cílové skupiny při realizaci	přítomnost koordinátorů	místní zaměstnanci	místní odborníci	dodržení rozpočtu	dodržení harmonogramu	transparentnost dokumentace	efektivní nakládání se zdroji	zdroje z ČR	korupce	průměry numerických ukazatelů
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	3	5	3	5	4,4
3	-	-	5	-	-	-	-	0	0	5	5	0	0	0	0	3	5	-	2,1
4	-	-	5	-	5	-	-	-	5	5	5	0	-	-	0	5	5	-	3,5
5	-	-	5	0	5	0	0	-	5	0	5	5	0	0	0	5	3	-	2,6
6	0	3	5	5	5	1	5	1	5	0	5	5	5	5	5	5	0	5	3,7
7	3	5	5	5	5	1	5	1	5	0	5	5	5	5	5	5	3	5	4,1
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
13	0	0	5	5	-	0	0	2	5	0	5	5	5	0	3	3	5	-	2,7
14	0	0	5	5	5	1	5	0	5	5	0	0	5	5	5	0	5	5	3,1
15	*	*	5	0	5	0	5	*	5	*	5	5	5	0	3	5	*	5	3,7
16	0	0	5	5	5	0	0	1	5	5	5	5	5	0	5	5	3	0	3,0
17	*	*	5	5	3	*	*	*	5	*	5	5	5	0	0	3	3	0	3,3
18	5	3	5	5	5	3	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	4,3
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	4,7
20	0	0	5	0	-	0	0	2	5	3	5	5	5	0	0	0	3	-	2,1
21	-	-	5	0	5	-	-	2	-	-	-	-	5	5	0	5	-	5	3,6
22	5	3	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,7
23	5	5	5	0	0	0	0	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3,6
24	5	-	5	5	5	0	0	5	5	5	0	0	5	0	0	0	3	-	2,7
25	0	0	5	5	5	1	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3,9
26	*	0	5	5	5	1	0	1	5	5	5	0	5	5	0	5	3	5	3,2
27	0	0	5	5	5	1	0	1	5	*	5	5	5	5	5	5	5	0	3,4

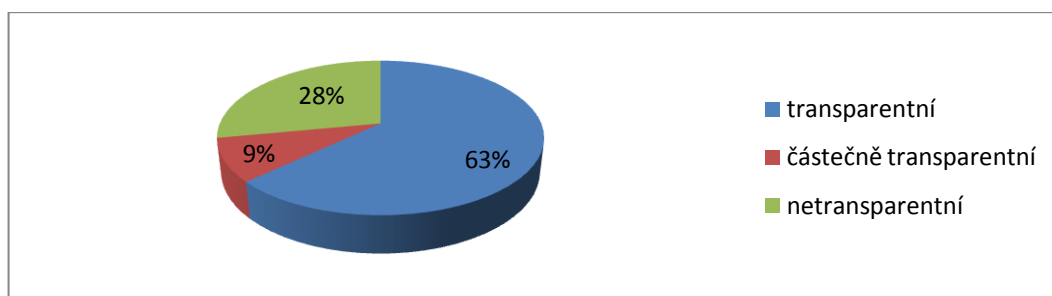
28	5	3	5	5	5	0	0	5	5	5	5	0	5	5	5	5	3	5	3,9	
29	0	0	0	5	5	1	0	3	5	*	0	0	5	5	0	5	3	5	2,5	
30	-	-	5	3	5	5	0	5	-	5	5	5	5	0	5	3	5	-	4,0	
31	3	3	5	5	5	1	0	2	5	*	0	5	5	5	5	5	0	5	3,5	
32	0	0	5	5	5	0	5	3	5	5	5	5	5	5	5	0	3	3	5	3,6
33	5	3	5	5	5	2	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4,3
34	5	5	5	5	5	2	5	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	0	5	4,3
35	-	-	5	5	5	-	-	-	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	-	4,8
36	3	0	5	5	*	1	0	1	0	*	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3,3
37	5	5	5	5	5	3	0	*	0	5	0	0	5	5	5	5	0	5	5	3,2
38	5	5	5	5	5	0	0	2	5	*	5	5	5	5	5	5	5	0	5	3,7
39	5	5	5	5	*	0	0	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4,0
40	0	0	5	5	5	0	0	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	3,6
41	0	0	5	3	-	0	0	-	-	5	5	5	5	0	0	0	0	3	-	2,2
42	-	-	5	5	5	0	0	5	5	0	5	5	5	0	0	0	3	3	-	2,9
43	5	3	5	5	5	0	5	5	5	5	0	0	5	5	0	3	0	5	3,4	
44	0	0	5	3	0	0	0	5	0	0	5	5	5	0	0	0	0	0	-	1,6
45	0	0	5	0	0	0	0	1	0	5	5	-	-	-	0	0	3	-	1,1	
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	*	5	5	5	5	5	5	5	-	5,0
47	3	3	5	5	5	0	5	1	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	0	3,7
48	3	-	5	5	5	5	5	5	5	*	5	5	5	5	5	5	5	3	-	4,7
49	5	3	5	5	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	0	3,9
50	0	0	5	5	5	0	0	1	5	3	5	5	5	5	5	5	5	3	0	3,2
51	0	3	5	5	-	5	0	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	3	5	3,9
52	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
53	-	-	5	5	5	0	0	-	3	-	-	-	5	5	5	5	5	5	-	3,9
54	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0	5	4,6	
součty	131	111	265	224	213	92	120	153	223	166	230	205	245	200	187	219	166	199		

Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: 5- ano, 3 – částečně, 0 – ne, hvězdička – neví, pomlčka – není jasné z evaluační zprávy, popřípadě hodnocení 5-0, 5 jako “kvalitativně” nejlepší a 0 jako “kvalitativně” nejhorší

Transparentnost projektové dokumentace je důležitá jak ve vztahu zodpovědnosti k donorovi, tak ve vztahu k samotné realizaci a ke krokům, které byly v jejím rámci podniknuty. Dostatečně transparentní projektovou dokumentaci mělo 63 % projektů, 9 % projektům chyběly některé části projektové dokumentace a 28 % projektů mělo projektovou dokumentaci netransparentní. Jako nejproblematictější se ukázalo řádné vykazování nákladů, u některých projektů byly navzájem směřovány komerční finance s financemi z rozpočtu české ZRS, nebylo specifikováno přesné využití finančních nákladů, objevovalo se vykazování nákladů podle jednotek namísto aktivit nebo neopodstatněnost vynaložení finančních prostředků, např. zahrnování vědeckých článků a mezinárodních konferencí do nákladů na rozvojovou spolupráci. V dalších případech chyběly požadované části projektové dokumentace, které nebyly dodány ani po výslovné žádosti donora. Souhrnné vyhodnocení transparentnosti projektové dokumentace ukazuje graf č. 11.

Graf č. 11: Zhodnocení transparentnosti projektové dokumentace



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet projektů je 54.

Z hlediska efektivity provedení jednotlivých projektů je důležitá vzájemná spolupráce mezi realizátory rozvojových projektů. Ze sledovaných 54 projektů s ostatními realizátory spolupracovalo 43 % realizátorů analyzovaných projektů. Ke komunikaci bez další spolupráce docházelo u dalších 9 % realizátorů rozvojových projektů. Realizátoři 26 % zkoumaných rozvojových projektů o jiných realizátorech věděli, ale k výraznějším kontaktům mezi nimi nedocházelo. U zbylých 20 % projektů tato informace nebyla zjistitelná. Ke sdílení know-how s jinými realizátory docházelo často v rámci 30 % projektů, občas ve 20 % případů a v 28 % vůbec ke sdílení nedocházelo. U 22 % projektů to nebylo možné určit.

Spolupráce s místními partnery může snižovat náklady na projekt. Náklady na mzdy jsou snižovány, protože bývají zpravidla nižší než v rámci implementační

organizace. V případě mezinárodních organizací bývají platy stejné v různých zemích, což v některých případech může narušovat pracovní trhy. V rámci 13 % projektů byly platy místních zaměstnanců vyšší, než by byl státní průměr na podobné pozici. Jeden z realizátorů uvedl, že byli nuceni vysoké platy vyplácet z důvodu konkurence ostatních realizátorů, kteří vypláceli svým zaměstnancům vysoké mzdy. Podobnou výši platu, vzhledem ke mzdám běžným v partnerské zemi na podobné pozici, dostávali zaměstnanci 35 % projektů. V několika případech to pak mělo negativní vliv na kvalitu zaměstnanců. Realizátoři 7 % projektů vypláceli nižší platy, jeden projekt fungoval na dobrovolné bázi, i co se týkalo místních zaměstnanců. Spolupráce na projektu vytváří pocit zodpovědnosti za jeho naplnění a další pokračování. Místní subjekty spolupracovaly na 98 % projektech, 2 % projektů spolupráci nenavázalo.

Místní zaměstnance zaměstnávalo 83 % projektů, 13 % projektů místní zaměstnance nezaměstnávalo. U zbylých 4 % projektů to nebylo možné určit. Místní odborníci byli zapojeni do 76 % projektů, 19 % projektů místní experty nezapojovalo, pro 6 % projektů nebylo možné tuto informaci zjistit.

Aktivita naplánovaná před začátkem projektu zvyšují jak časovou, tak finanční efektivitu. Většina projektů, konkrétně 80 %, analyzovaných v této práci mělo aktivity formulované před začátkem implementace, u většiny projektů docházelo v průběhu projektu k úpravám. Nejčastěji byly projektové aktivity upravovány nebo vyměňovány tak, aby projekt co nejlépe odpovídal místním podmínkám. V některých případech se nejednalo o úpravy směrem k vyšší efektivitě projektu. Např. u projektu Experimentální výuková farma v Mali se jednalo o úpravy projektu v důsledku výrazného snížení disponibilního rozpočtu donorem. Aktivita, které byly ve finále realizovány, nepředstavovaly komplexní celek, tak jak tomu bylo v původním plánu. V jednom případě došlo ke změně aktivit oproti původnímu plánu takovým způsobem, v jejímž důsledku nebylo dále možné pokládat projekt za hodný financování z prostředků české ZRS. Jednalo se o zdravotnickou kliniku v Zambii, realizovanou společností Czech Aid, s.r.o., která měla původně fungovat jako zdravotnické centrum pro nejchudší obyvatele, avšak již v průběhu realizace byla pro svou kvalitu navštěvována nejbohatší místní klientelou a cizinci, kteří za poskytovanou péči platili. Nejchudší, jimž měla být zpočátku péče poskytována zdarma, trpěli představou, že je jim tato zdravotnická péče nedostupná a proto

ji nikdy nenavštívili. Realizátor projektu nepodnikl žádné kroky k vyvrácení tohoto mýtu.

O cílový prospěch všech skupin obyvatel se při plánování projektu snažilo 78 % realizátorů, jeden realizátor částečně 2 % u 7 % tato snaha nebyla patrná. U dalších 13 % nebylo možné tuto otázku zodpovědět, ve dvou případech realizátor odpověď neznal a v pěti případech to nebylo možné z evaluační zprávy zjistit.

Analýzu možných rizik, které by mohly ovlivnit realizaci projektu a jeho dopady ve všech jeho fázích, tedy splnění aktivit, naplnění výstupů, výsledků a dopadů, provedlo 26 % realizátorů. V rámci 6 % projektů byla provedena analýza rizik naplnění aktivit, dosažení výstupů a výsledků, 4 % realizátorů rozvojových projektů zkoumala možná rizika týkající se naplnění aktivit a výstupů. Pro 38 % projektů nebyla rizika analyzována. Alternativní řešení projektu byla připravena v rámci 54 % projektů, zbylých 46 % nemělo krizovou strategii vytvořenou. Alternativní strategii bez zvážení rizik obsahovalo 7 % projektů, 17 % projektů nemělo vytvořenu alternativní strategii řešení, přestože zhodnotili rizika, která projektů hrozí.

Neustálý dohled koordinátora nad realizací mělo zajištěno 59 % projektů, občasné návštěvy se konaly u 4 % projektů. 17 % realizátory nebylo dohlíženo projekty v místě, v 7 % případů se jednalo o projekt realizovaný sesterskou pobočkou téže organizace (IOM, Sue Ryder International). 18 % zástupců realizátorů neví, jestli byli při realizaci projektu přítomni koordinátoři a jak často, u 2 % projektů nebylo možné tuto informaci určit.

Pravidelný kontinuální monitoring aktivit provádělo 44 % realizátorů, dalších 37 % tak činilo pomocí návštěv místa realizace. 19 % z nich kontrolovalo projekt jednou ročně, 13 % dvakrát ročně a 6 % třikrát ročně. 4 % projektů byla monitorována méně než jednou ročně. Pro 4 % projektů není tato informace známá a u zbývajících 11 % se tuto informaci nepodařilo z evaluačních zpráv zjistit.

Reakce cílových skupin na projekt v průběhu jeho realizace byla zjišťovaná realizátory 81 % projektů, jeden realizátor odhadoval reakce pozorováním, 11 % realizátorů nezjišťovalo, jakým způsobem místní projekt vnímají. Pro zbylých 6 % projektů nebylo možné tuto informaci zjistit, 1 realizátor neměl tuto informaci k dispozici, u dvou projektů to nebylo možné na základě evaluační zprávy určit.

Rozpočet byl navýšen u 6 % projektů, u dalších 90 % byl dodržen v původní formě nebo byl snížen. Pro 4 % projektů nebylo možné na základě evaluační zprávy určit, zda původní rozpočet projektu stačil či nikoli.

Harmonogram aktivit byl dodržen u 74 % projektů, 22 % časový harmonogram překročilo. U zbývajících 4 % projektů toto nebylo možné na základě evaluační zprávy určit. Dodržování časového harmonogramu negativně ovlivňuje malá časová prodleva mezi schvalováním rozpočtu a skutečným uvolňováním prostředků ze státního rozpočtu. Rozpočet by měl být schválen do 31. 12., přičemž projekty jsou financovány v jednoletých lhůtách, realizace většinou začíná k 1. lednu. Zpožděné uvolňování prostředků na českou ZRS 33 % projektů vnímalo jako problém, 31 % realizátorů zpožděné uvolňování prostředků nevnímalo jako problém, anebo byly prostředky na projekt uvolněny včas. Dalších 8 % zástupců realizátora neznalo na tuto otázku odpověď. Pro 28 % projektů tuto informaci nebylo možné zjistit.

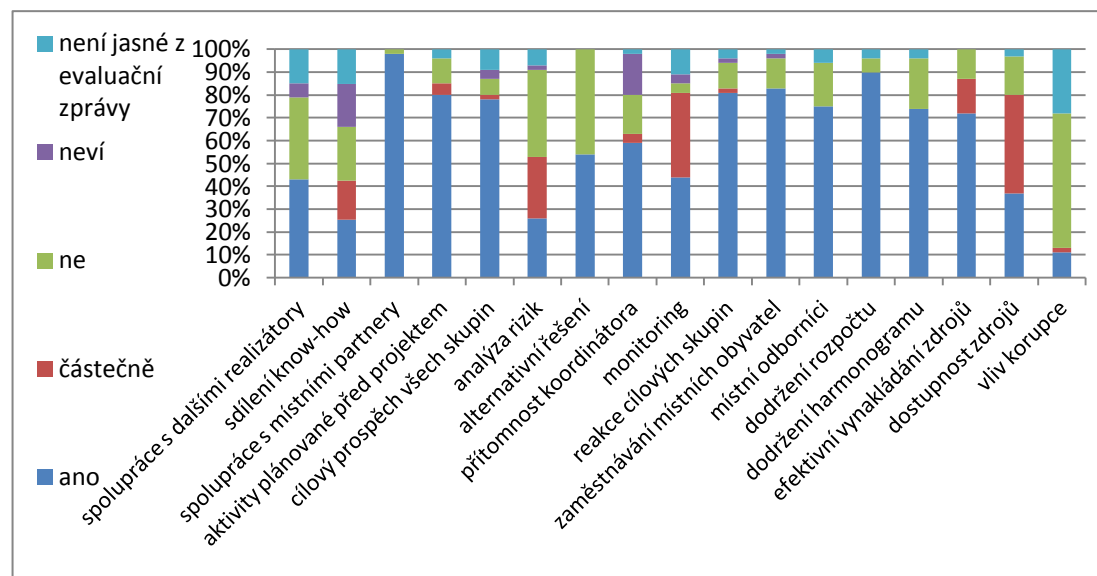
Původ zdrojů a jejich cena má vliv jak na efektivitu projektu, tak na její efektivnost i udržitelnost. Pokud jsou zdroje potřebné k realizaci projektu nebo náhradní díly nutné k dalšímu pokračování projektu dostupné jak finančně, tak geograficky, v místě realizace, je pravděpodobnost udržitelnosti vyšší. Zdroje potřebné pro 37 % projektů pocházely přímo ze státu, kde byl projekt realizován, v rámci 43 % projektů pocházely speciální nebo nedostupné zdroje z Česka, při realizaci 17 % projektů pocházely všechny materiální zdroje z Česka. U zbylých 3 % projektů to na základě evaluační zprávy nebylo možné zjistit.

Přítomnost korupce snižuje důvěryhodnost projektu, jeho efektivitu a může mít vliv na udržitelnost. Korupce nijak neovlivnila realizaci 59 % projektů, 6 % realizátorů projektu se s korupcí setkalo, ale neměla vliv na realizaci projektu. 11 % realizátorů uvedlo, že jejich projekt korupce ovlivnila pozitivně. U 28 % projektů nebylo možné tuto formaci z evaluačních zpráv zjistit.

Efektivním vynakládáním zdrojů se myslí nejlepší poměr nákladů a výstupů a toho, zda byly dosaženy v požadované kvalitě. Zdroje byly vynaložené efektivně v rámci 72 % projektů, 15 % projektů vynakládalo zdroje se střední efektivitou a 13 % projektů zcela neefektivně.

Souhrnné grafické zhodnocení projektového managementu je znázorněno v grafu č. 12.

Graf č. 12: Vyhodnocení projektového managementu



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet projektů hodnocených v jednotlivých kategoriích je 54.

Nejvyšší efektivitu dosáhlo 37 % projektů, středně efektivní bylo 50 % projektů a nízkou efektivitou se vyznačovalo 13 % projektů.

4.5 Přidaná hodnota projektu

Přidaná hodnota projektu by měla vhodným způsobem obohacovat místní společnost (CIDA 2010). Měla by přinášet vhodné inovativní myšlenky, posilovat kapacity místního obyvatelstva tak, aby získali nové vědomosti a zkušenosti, které mohou v praxi dále využívat a pomohou jim v jejich dalších činnostech. Kapacity by v ideálním případě měly být posilovány na všech úrovních (ČRA 2012, EC 2012).

V rámci této analýzy bylo hodnoceno, zda docházelo v průběhu projektu k předávání know-how a zda bylo předáváno vhodnou formou. Zda byly inovace předávány skutečně vhodně, napovídá i jejich využití v současné době. Posledním hodnotícím kritériem byla celková inovativnost projektu, tedy to, zda do místního prostředí přinášel inovace, s jejichž používáním zatím nikdo nezačal. Tyto projekty mají horší výchozí pozici z hlediska udržitelnosti, nenavazují totiž na žádnou již existující síť, musí si budovat vlastní lobby na všech úrovních. Souhrnné vyhodnocení projektů je shrnuto v tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Souhrnné hodnocení přidané hodnoty vybraných bilaterálních projektů české ZRS realizovaných v letech 1996 - 2010

č. projektu	předávání know-how	předávání know-how podle evaluačních zpráv	vhodnost předávaného know-how	vhodnost formy předávání know-how	využití know-how v současné době	inovativnost projektu	průměry numerických ukazatelů
1	5	5	5	5	5	5	5
2	5	3	5	5	5	0	4,5
3	5	5	5	0	0	0	2,5
4	5	5	5	0	0	0	2,5
5	0	0	0	0	0	0	0
6	5	5	5	0	0	0	2,5
7	5	5	5	5	5	0	5,0
8	5	5	5	5	5	0	5,0
9	5	5	5	5	5	0	5,0
10	5	5	5	5	5	0	5,0
11	5	5	5	5	5	0	5,0
12	5	5	5	5	5	0	5,0
13	5	5	5	3	5	0	4,5
14	5	5	0	0	0	0	1,3
15	5	5	3	0	0	0	2
16	5	5	5	5	5	0	5,0
17	5	5	5	5	0	0	3,8
18	5	5	5	5	5	5	5,0
19	5	5	5	5	5	5	5,0
20	5	3	5	0	0	0	2,0
21	5	5	5	5	0	0	3,8
22	5	5	5	5	5	0	5,0
23	5	5	5	5	5	0	5,0
24	5	3	5	0	5	0	3,3
25	5	5	5	5	5	0	5,0
26	5	5	5	5	0	0	3,8
27	5	0	0	0	0	0	0
28	5	5	5	5	5	0	5,0
29	5	3	5	3	0	5	2,8
30	5	3	5	0	0	0	2,0
31	5	5	5	5	5	0	5,0
32	5	5	5	5	0	0	3,8
33	5	5	5	5	0	0	3,8
34	5	5	5	5	5	0	5,0
35	5	5	5	0	0	0	2,5
36	5	5	5	0	0	0	2,5
37	5	5	5	5	5	0	5,0
38	5	5	5	5	5	0	5,0
39	5	5	5	5	5	0	5,0
40	5	5	5	5	5	0	5,0

41	5	3	5	0	0	0	2,0
42	5	5	5	0	0	0	2,5
43	5	3	5	0	0	0	2,0
44	0	0	0	0	0	0	0
45	5	0	5	0	0	0	1,3
46	5	5	5	5	5	0	5,0
47	5	0	5	5	5	0	3,8
48	5	5	5	5	0	0	3,8
49	5	5	5	5	0	0	3,8
50	5	5	5	5	5	0	5,0
51	5	5	5	0	0	0	2,5
52	5	5	5	5	5	0	5,0
53	3	3	5	3	0	0	2,8
54	5	5	5	5	5	0	5,0
součty	258	229	248	174	140	20	

Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

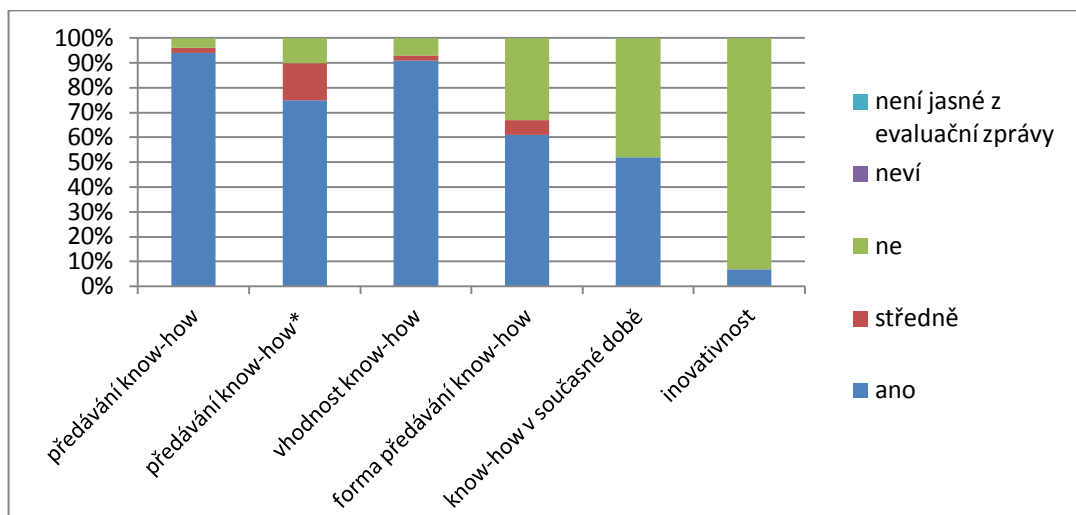
Poznámka: 5- ano, 3 – částečně, 0 – ne,

Na základě celkového shrnutí ukazatelů přidané hodnoty projektů bylo předávání know-how součástí 94 % projektů, u 2 % projektů došlo k jeho částečnému předání. Při hodnocení předávání know-how podle evaluačních zpráv se podíl předávaného know-how lišil o 19 %. U 6 % projektů, pro něž bylo v dotazníku uvedeno, že k předávání know-how docházelo, tomu tak ve skutečnosti nebylo. U dalších 13% docházelo k přenosu know-how pouze částečně.

Pro 96 % projektů předávající know-how bylo know-how vhodně zvolené, 2 % částečně. Celkově bylo know-how vhodné pro 91 % projektů, pro 2 % projektů bylo předávané know-how vhodné částečně a pro 7 % projektů vhodné nebylo. U 65 % projektů, v jejichž rámci bylo předáváno know-how, bylo předáváno vhodnou formou a 6 % částečně. Z celkového objemu všech projektů docházelo k vhodnému předávání know-how u 61 % projektů, u 6 % částečně. Inovativní projekty tvořily 7 % všech projektů. Know-how předané u 52 % projektů bylo použito správně, protože jeho využití přetrvává dodnes.

Grafické znázornění vyhodnocení přidané hodnoty nabízí graf č. 13.

Graf č. 13: Vyhodnocení přidané hodnoty projektu



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: *vyhodnocení předávání know-how na základě evaluačních zpráv, celkový počet projektů hodnocených v jednotlivých kategoriích je 54.

Do hodnocení nebyl zahrnut ukazatel předávání know-how, který vyplýval z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů. Tato informace neměla vliv na celkovou přidanou hodnotu projektů. Do souhrnného zhodnocení všech ukazatelů bylo zahrnuto finální předávání know-how, které vyplývalo z evaluačních zpráv. Současně nebyl do celkového zhodnocení zahrnut aspekt inovativnosti projektu, nelze totiž s určitostí tvrdit, že zavedení inovativních postupů nutně vede k lepším dopadům projektu, ani nelze tvrdit, že projekty, které reprodukuji určité postupy, mají menší efektivnost. Nejvyšší přidané hodnoty dosáhlo 48 % projektů, 20 % projektů mělo přidanou hodnotu projektů střední a zbylých 32 % nízkou.

4.6 Udržitelnost

Zajištění udržitelnosti je nejdůležitějším a zároveň nejobtížnějším úkolem realizátora. V oblasti udržitelnosti, spolu s efektivností, leží velký díl zodpovědnosti na obou partnerských stranách (MZV ČR 2010). Udržitelnost projektu závisí jak na projektovém plánování a krocích, které byly v rámci projektu podniknuty, tak na přístupu obou partnerských stran k sobě navzájem a projektu jako takovému.

Projektovou udržitelnost ovlivňuje relevance vzhledem k místním potřebám i relevance jejího provedení, ovlivňuje ji přenos potřebného know-how oběma směry a dostupnost zdrojů v daném místě. Ovlivňuje ji intenzita spolupráce, pravdivé informování všech zúčastněných stran o projektu a pravidelné vyjadřování se k projektu všemi zúčastněnými stranami.

Výše popsané již bylo analyzováno dříve, proto budou v této části zkoumány praktické kroky, které byly podniknuty směrem k dalšímu pokračování projektu nebo multiplikaci projektových výstupů. Jedná se o úrovně zapojení místních obyvatel do projektu, spolupráci a její smluvní upravení s partnerskou institucí a také identifikaci subjektu předání projektových výstupů (ADA 2012, CIDA 2010, ČRA 2012, EC 2012, SIDA 2012). Bude hodnocena existence a dodržení strategie předání a zvážení dalších možností financování, které jsou součástí projektových návrhů (ADA 2012, CIDA 2010, ČRA 2012, EC 2012, SIDA 2012). Součástí snahy o udržitelnost projektu je i pokračující zájem o něj a další možnosti konzultace. Proto bude jedním z ukazatelů dostatek informací o využívání projektových výstupů v dnešní době, případně existence navazujících aktivit. Součástí hodnocení bude rovněž souhrnné zhodnocení udržitelnosti na základě evaluačních zpráv. Konkrétní výstupy souhrnně představuje tabulka č. 7.

Tabulka č. 7: Souhrnné hodnocení udržitelnosti vybraných bilaterálních projektů české ZRS realizovaných v letech 1996 - 2010

č. p.	fáze zapojení místních obyvatel	podpora důležitých osobností	subjekt předání určen před impale-mentací	smlou-va s partner-em	exist strategy	dodrže-na exist strategy	plán finanční udržitel-nosti	Konzulta-ce po ukončení	informace o stavu projektu dnes	využití projekto-vých výstupů v součas-né době	náva-zné aktivity	udrži-telnost podle evalua-čních zpráv	prů-měry nume-rických ukaza-telů
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
2	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	3	4,4
3	1	5	5	5	0	0	0	0	-	-	-	0	1,8
4	1	5	5	5	-	-	-	-	-	-	-	0	3,2
5	1	5	5	5	0	0	0	5	-	-	-	3	2,7
6	5	5	5	5	0	0	0	5	0	0	5	0	2,5
7	*	0	5	5	5	*	5	5	5	5	5	5	4,5
8	5	3	5	5	5	0	0	5	5	5	5	5	4,0
9	*	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
10	5	3	5	5	5	5	5	0	5	5	5	3	4,3
11	5	5	5	5	5	0	5	0	5	5	5	3	4,0
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,0
13	3	-	5	5	-	-	-	-	-	-	-	3	4,0
14	2	*	5	5	0	0	5	-	5	5	0	0	2,7

15	*	5	5	5	5	5	*	5	5	5	0	0	4,0
16	2	5	5	5	5	5	0	5	0	0	5	3	2,9
17	3	5	5	5	-	-	-	-	-	-	-	3	4,2
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4,8
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	0*	4,6
20	2	5	0	5	0	0	0	-	-	-	-	3	1,9
21	*	*	*	5	*	*	*	*	*	*	*	5	5,0
22	1	5	5	5	5	5	5	5	-	-	-	3	4,3
23	5	5	5	5	0	-	5	5	*	*	*	3	4,1
24	2	5	5	5	-	-	0	5	-	-	-	0	3,1
25	5	5	5	5	0	-	0	5	5	5	5	5	4,1
26	3	5	5	5	5	5	*	5	0	0	*	0	3,3
27	3	5	5	5	0	-	0	5	5	5	5	0	3,5
28	3	5	0	5	5	5	0	5	5	5	5	3	3,8
29	1	5	*	5	0	-	0	5	5	5	5	3	3,4
30	3	3	5	5	5	-	0	5	-	-	-	0	3,3
31	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,8
32	3	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	3	4,3
33	3	5	5	5	0	-	5	5	5	5	5	3	4,2
34	1	3	5	5	5	5	0	5	0	0	5	5	3,3
35	3	5	5	5	5	5	5	5	-	-	-	5	4,8
36	2	5	5	*	0	-	0	5	5	5	*	0	3,0
37	0	5	0	5	*	*	*	5	5	5	5	3	3,7
38	5	5	5	0	*	*	5	5	5	5	*	3	4,2
39	4	5	5	5	5	5	0	5	5	5	0	3	3,9
40	3	5	5	5	0	-	0	5	5	5	0	3	3,3
41	2	5	5	5	0	-	0	-	-	-	-	3	2,9
42	3	5	5	5	5	5	5	5	-	-	5	5	4,8
43	5	3	5	5	5		0	0	5	5	5	5	3,6
44	3	5	5	5	-	-	-	-	-	-	-	0	3,6
45	1	*	0	5	0	0	0	-	-	-	-	0	0,9
46	4	3	5	5	5	-	5	5	5	-	-	5	4,7
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4,8
48	4	5	5	5	5	5	0	5	5	5	5	5	4,5
49	2	5	5	0	5	5	5	5	5	5	5	5	4,3
50	5	5	5	5	0	-	0	5	0	5	5	5	3,6
51	5	0	5	0	5	0	5	5	5	0	5	0	2,9
52	5	3	5	5	5	0	5	5	5	3	5	3	4,1
53	-	5	5	5	-	-	-	-	-	-	-	3	4,5
54	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4,9
součty	163	226	240	245	150	105	120	195	160	153	150	154	

Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: 5- ano, 3 – částečně, 0 – ne, hvězdička – neví, pomlčka – není jasné z evaluační zprávy

Z hlediska udržitelnosti je důležitá co nejvyšší míra zapojení místních obyvatel do projektu. Měli by být zapojeni jak do přípravy projektu, tak do jeho implementace i do přípravy předávací strategie. Kromě implementační fáze (příprava, implementace, předání) by se měli podílet i na fázi kontrolní, tedy na monitoringu i evaluaci. Jedna třetina projektů zapojila místní obyvatele do všech implementačních i kontrolních fází. Do všech implementačních fází a monitoringu byli místní obyvatele zapojeni v rámci 7 % projektů. Do tří fází byli místní obyvatele zapojeni v případě 23 % projektů, polovina z nich do všech fází implementace a druhá polovina zapojovala místní při formulaci, předání a monitoringu. Do fáze formulace a předání byli zapojeni místní obyvatele v 13 % projektech. Stejný podíl, tedy 13 % projektů zapojovalo místní pouze v rámci předání projektu. Do 2 % projektů nebyli místní obyvatele zapojeni vůbec. Realizátoři 7 % projektů nevěděli, do kolika fází byli zapojeni místní obyvatele a u 2 % to nebylo možné na základě evaluační zprávy určit.

Podporu místních zástupců mělo 70 % projektů, většinou se jednalo o podporu spíše morální než materiální. Částečnou podporu mělo 13 % projektů a 2 % nemělo podporu místních zástupců. Pro 8 % projektů není možné tuto informaci jednoznačně určit, na základě evaluační zprávy to nebylo možné určit u 6 % projektů a 2 % zástupců realizátora tuto informaci neměli k dispozici.

Velmi důležité je během plánování dojednat instituci, které budou po ukončení projektu předány hmotné výstupy, v průběhu projektu s ní spolupracovat, aby se zvýšila pravděpodobnost, že bude projekt pokračovat tak, jak má. Pro 89 % projektů byl subjekt určen ještě před realizací, pro 7 % projektů byl hledán až v průběhu realizace. Odpověď na tuto otázku neznala 4 % zástupců realizátorů.

Smluvně upravené vztahy jasně upravují zodpovědnosti a povinnosti jednotlivých akterů zapojených do projektu. Smlouvy mezi partnery a realizátory projektu byly uzavřeny v rámci 91 % projektů. U 7 % projektů smlouva nebyla uzavřena. Ve 2 % případech si realizátor nebyl jist, zda byla mezi subjekty podepsána smlouva.

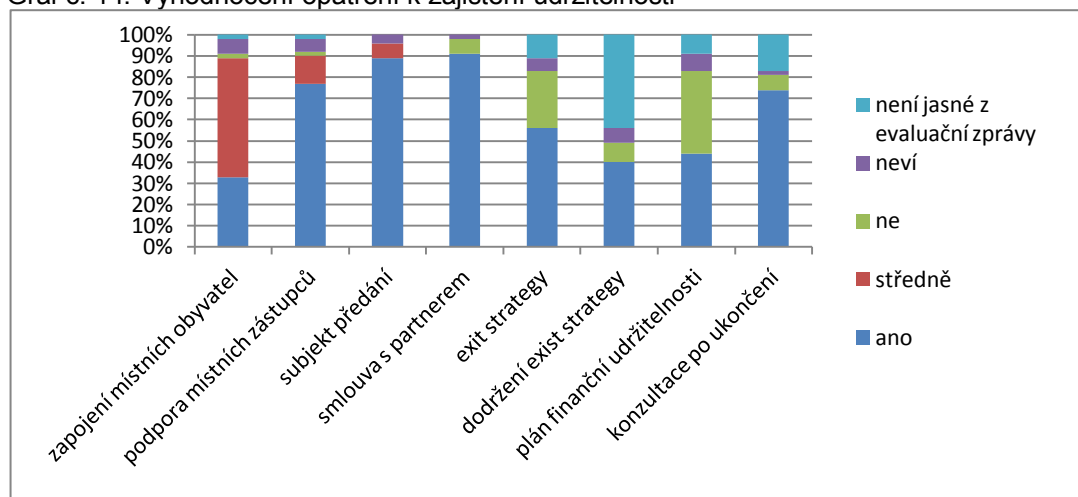
Strategie předání (angl. exit strategy) upravuje, jakým způsobem bude projekt dále pokračovat, kdo jej bude mít dále na starosti a jak bude fungovat. Tato strategie často určuje úspěch nebo neúspěch rozvojového projektu. Tzv. strategie předání vytvořili realizátoři 56 % projektů, v rámci 28 % projektů nebyla vytvořena, u dalších 17 % to nelze říci, u 11 % to nebylo možné z evaluační zprávy vyčíst a 6 % zástupců realizátora na tuto informaci neznalo odpověď. Tato strategie byla dodržena

ve 40 % případů a u 9 % projektů dodržena nebyla, dalších 7 % realizátorů nevědělo, zda byla strategie naplněna či nikoli. Plán finanční udržitelnosti pomohlo vytvořit pro potřeby pokračování projektů 44 % realizátorů. Podobný podíl, 39 % realizátorů žádnou finanční strategii nevytvářelo, u dalších 17 % projektů nebylo jasné zda, byla či nebyla vytvořena, u 9 % projektů na základě evaluačních zpráv, 8 % zástupců realizátora neznalo odpověď na tuto otázku.

Konzultace po ukončení poskytovalo 74 % realizátorů, 7 % ne, u 17 % to nebylo možné na základě evaluační zprávy identifikovat a jeden zástupce realizátora nevěděl, zda byl projekt konzultován i po skončení jeho implementace.

Shrnutí jednotlivých výsledků nabízí graf č. 14.

Graf č. 14: Vyhodnocení opatření k zajištění udržitelnosti



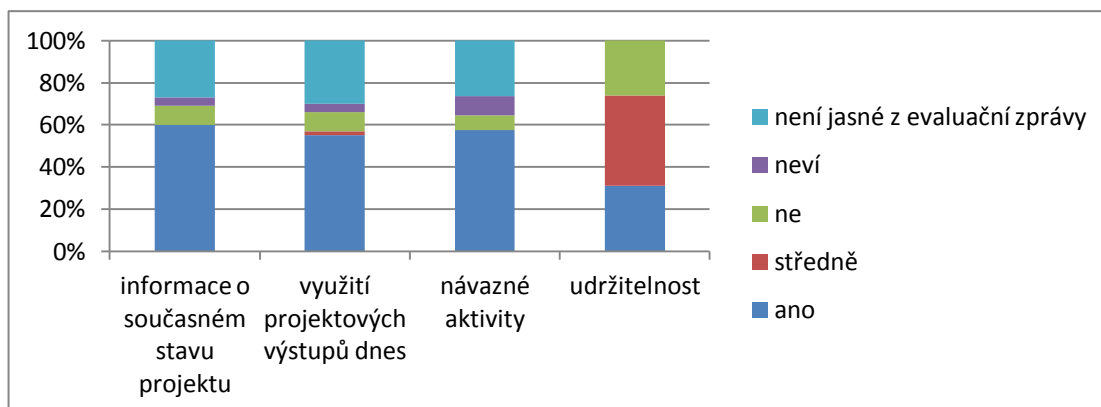
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

Informace o současném stavu projektu má 59 % realizátorů projektu, 9 neví, co se v současné době s projektovými výstupy děje. U 31 % projektů nebylo možné tuto informaci zjistit, pro 27 % projektů tuto informaci evaluační zpráva neposkytovala, 4 % realizátorů neznalo odpověď na tuto otázku. Ti, co mají o projektu v současné době informace, potvrdili další vyžívání projektových výstupů, byť možná ne v podobě jakou měly po skončení projektu. Návazné aktivity následovaly 57 % z realizovaných projektů. Na 7 % projektů nic nenavazovalo. U 26 % to není jasné a 9 % realizátorů neví.

Vyhodnocení udržitelnosti je znázorněno v grafu č. 15.

Graf č. 15: Vyhodnocení udržitelnosti



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

Podle dostupných informací dosáhlo nejvyššího stupně udržitelnosti 48 % projektů, střední udržitelnosti dosáhlo 44 % a nízkou udržitelnost vykazovalo 8 % projektů.

4.7 Úroveň efektivity jednotlivých bilaterálních projektů

Souhrnné zhodnocení připravenosti a celkové efektivity jednotlivých projektů se skládá z jednotlivých evaluačních kritérií. Těmi jsou vnější transparentnost, relevance, efektivnost, efektivita, udržitelnost a přidaná hodnota projektu. Transparentnost má vliv na efektivitu projektu, proto byly pro potřebu souhrnného vyhodnocení sloučeny do jedné kategorie s názvem efektivita a transparentnost. Přidaná hodnota projektu má vliv na jeho udržitelnost, proto byly i tyto kategorie sloučeny dohromady do společné kategorie přidané hodnoty a udržitelnosti. Podle úspěšnosti v jednotlivých kategoriích byly projekty vyhodnoceny podle metodiky uvedené v kapitole 3.3. Souhrnné vyhodnocení efektivity nabízí tabulka č. 8. Podíly jednotlivých kvalitativních kategorií jsou graficky znázorněny v grafu č. 16.

Tabulka č. 8: Souhrnné vyhodnocení efektivity jednotlivých projektů

číslo projektu	Relevance	efektivnost a dopady	efektivita a transparentnost	udržitelnost a přidaná hodnota projektu	vyhodnocení projektů
1	4,5	4,5	5,0	5,0	velmi uspokojivé
2	4,3	4,2	4,3	4,5	velmi uspokojivé
3	4,3	1,1	1,4	2,1	neuspokojivé
4	4,3	2,1	2,1	2,9	neuspokojivé
5	5,0	2,2	1,2	1,3	neuspokojivé
6	4,0	3,4	2,5	2,5	neuspokojivé

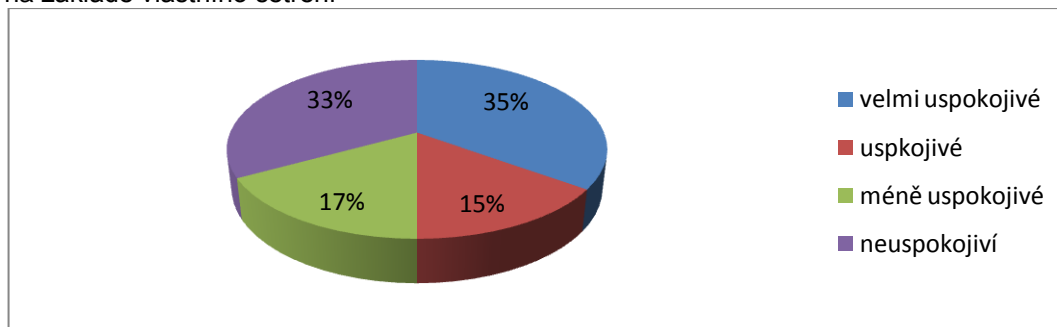
7	4,5	4,5	4,2	4,8	velmi uspokojivé
8	4,5	3,1	4,3	4,5	velmi uspokojivé
9	5,0	3,8	4,3	5,0	velmi uspokojivé
10	4,3	3,7	4,3	4,6	velmi uspokojivé
11	4,1	4,2	4,3	4,5	velmi uspokojivé
12	4,3	3,7	4,3	5,0	velmi uspokojivé
13	4,0	1,4	2,8	4,3	neuspokojivé
14	4,0	2,3	2,3	1,9	neuspokojivé
15	4,0	1,9	2,6	3,0	neuspokojivé
16	3,8	3,4	3,3	4,0	méně uspokojivé
17	4,1	2,4	2,3	4,0	neuspokojivé
18	4,5	4,5	4,3	4,9	velmi uspokojivé
19	4,5	4,5	4,9	4,8	velmi uspokojivé
20	3,1	1,1	1,4	1,9	neuspokojivé
21	4,2	3,7	2,5	4,4	neuspokojivé
22	4,0	3,8	4,1	4,7	velmi uspokojivé
23	3,0	3,8	3,2	4,6	uspokojivé
24	4,8	3,0	3,1	3,2	méně uspokojivé
25	5,0	3,1	3,8	4,5	uspokojivé
26	3,8	3,4	2,7	3,5	méně uspokojivé
27	2,5	1,9	3,1	1,7	neuspokojivé
28	3,8	2,5	3,8	4,4	uspokojivé
29	3,3	3,2	3,0	3,1	méně uspokojivé
30	4,8	3,2	2,4	2,6	méně uspokojivé
31	4,5	4,6	3,5	4,9	velmi uspokojivé
32	4,0	5,0	2,5	4,0	méně uspokojivé
33	4,5	4,2	2,9	4,0	uspokojivé
34	3,5	3,1	4,3	4,1	velmi uspokojivé
35	4,5	3,8	2,8	3,6	méně uspokojivé
36	3,3	3,3	2,4	2,8	méně uspokojivé
37	2,5	3,3	3,8	4,3	neuspokojivé
38	4,5	3,5	3,6	4,6	uspokojivé
39	4,5	3,5	4,1	4,5	velmi uspokojivé
40	3,5	3,6	3,9	4,1	uspokojivé
41	4,0	1,7	1,8	2,4	neuspokojivé
42	5,0	3,8	1,8	3,7	neuspokojivé
43	4,4	3,5	2,4	2,8	neuspokojivé
44	4,0	0,1	0,8	1,8	neuspokojivé
45	3,0	0,8	0,9	1,1	neuspokojivé
46	5,0	4,6	4,3	4,8	velmi uspokojivé
47	4,5	4,2	3,9	4,3	velmi uspokojivé
48	5,0	3,8	2,7	4,1	uspokojivé
49	4,0	4,6	2,7	4,0	velmi uspokojivé
50	4,5	3,5	3,7	4,3	uspokojivé
51	4,3	3,3	2,7	2,7	méně uspokojivé

52	5,0	4,1	4,3	4,5	velmi uspokojivé
53	4,3	1,2	2,0	3,6	neuspokojivé
54	5,0	3,7	4,1	5,0	velmi uspokojivé

Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: žlutá – vysoké hodnocení, modrá – střední hodnocení, zelená – nízké hodnocení

Graf č. 16: Souhrnné zhodnocení projektů podle jednotlivých kategorií efektivnosti na základě vlastního šetření



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

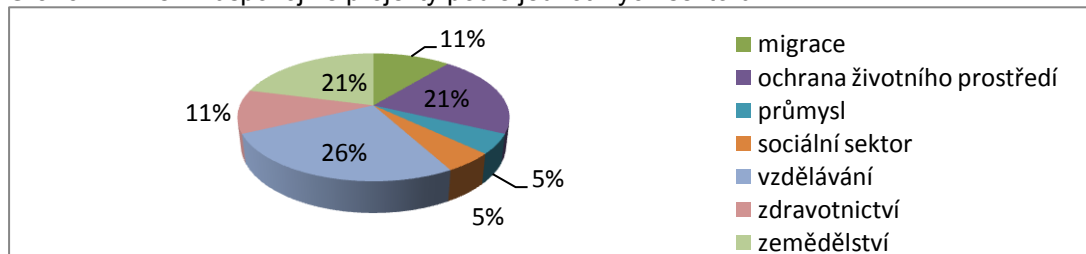
Při vyhodnocování bilaterálních projektů realizovaných v rámci české ZRS mezi lety 1996 a 2010 podle dat dostupných z šetření je za velmi uspokojivé možno považovat 19 projektů, které tvořily 35 % ze všech projektů. Nejlepšího hodnocení dosáhla rozličná skupina projektů. Ve výběru najdeme malé komunitní projekty pro podporu podnikání a zemědělství, projekty podporující vzdělávání jak stavbou škol, tak síťovým vytvářením lepšího vzdělávacího základu nebo technologickými dodávkami pro zkvalitnění výuky. Najdeme zde několik různých projektů zabývajících se sektorem zdravotnictví, zejména dodávkami pitné vody, poskytováním terénní zdravotnické péče nebo zavedením nového sektoru paliativní medicíny do místního systému zdravotnictví. Uspěly také projekty, které měly inovovat různá odvětví průmyslu, např. energetiku nebo průmysl zpracování kůží. Jeden z projektů napomáhal zlepšit místní systém předpovídání přírodních rizik. Další z projektů vhodně kombinoval preventivní opatření, která měla zabráňovat neregulérní migraci, s mikrofinanční podporou podnikání v místech, z nichž pocházeli potenciální migranti.

Projekty z velké části využívaly kombinace dodávek nezbytných technických zařízení se zvyšováním kapacit místního obyvatelstva prostřednictvím soustavných školení. Nejúspěšnější projekty posilovaly místní kapacity na všech úrovních, informovali o nich jak v Česku, tak v zemi realizace a tím napomohly k vytvoření potřebného institucionálního základu pro další pokračování projektu. Skutečnost,

že projekty dosáhly nejvyššího hodnocení, neznamená, že v průběhu jejich realizace nečelily mnoha překážkám. Tyto problémy se v některých případech nepodařilo vyřešit tak, aby měly projekty co největší úspěch. Realizátoři projektů museli například vyřešit podcenění analýzy místního prostředí. V průběhu realizace narazili na vzájemnou nevraživost jednotlivých zapojených skupin, které si navzájem škodily při naplňování projektových výstupů. Některé projekty také byly vystavěny na nepříliš stabilních místních základech a úkolem realizátora pak bylo, pro uspokojivé výsledky projektu, vytvořit dostatečnou institucionální základnu a získat podporu místních úředníků a politiků. Některé projekty čelily nedostatku dostatečně kvalifikovaných pracovníků, které by mohly do projektů zapojit.

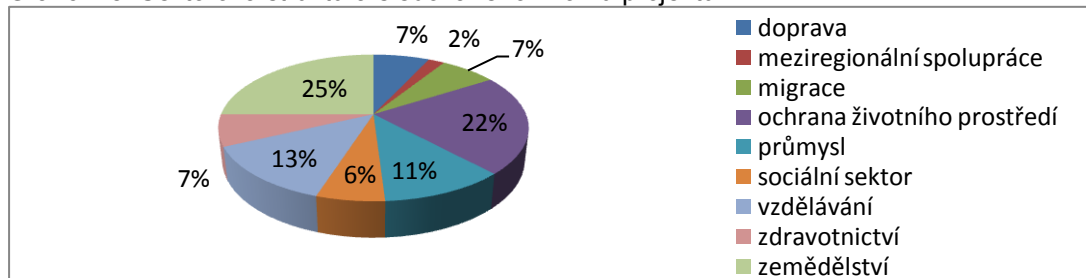
Odvětvovou strukturu projektů, které byly vyhodnoceny jako uspokojivé, ukazuje graf č. 17. Graf č. 19 ukazuje podíl jednotlivých makrogeografických oblastí ve vztahu k efektivnosti projektu a graf č. 21 ukazuje velmi uspokojivé projekty podle typu realizátora. Struktury velmi uspokojivých projektů je třeba chápat v kontextu celkového podílu jednotlivých kategorií na realizovaných projektech. Celkové podíly jednotlivých kategorií ukazují grafy č. 18, č. 20 a č. 22.

Graf č. 17: Velmi uspokojivé projekty podle jednotlivých sektorů



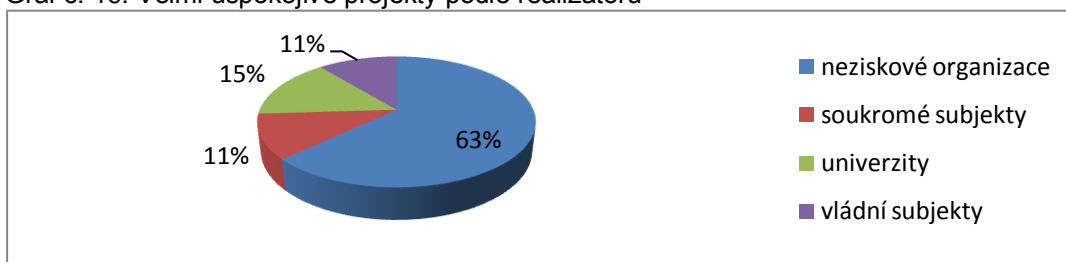
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet velmi uspokojivých projektů byl 19.

Graf č. 18: Sektorová struktura sledovaného vzorku projektů



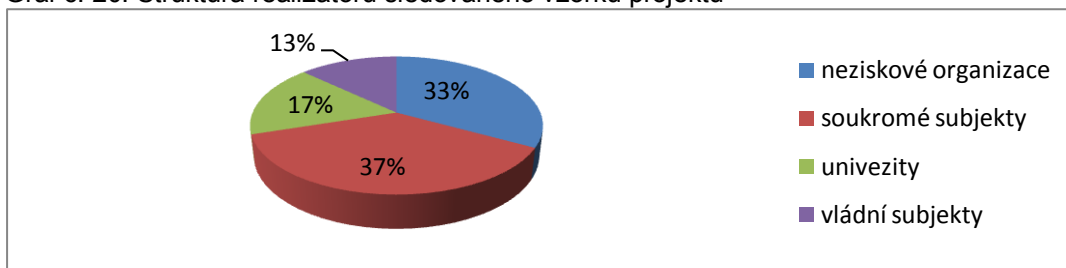
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

Graf č. 19: Velmi uspokojivé projekty podle realizátorů



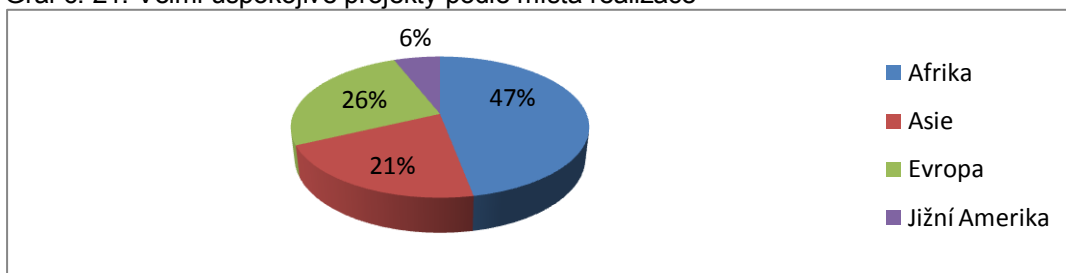
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet projektů byl 19.

Graf č. 20: Struktura realizátorů sledovaného vzorku projektů



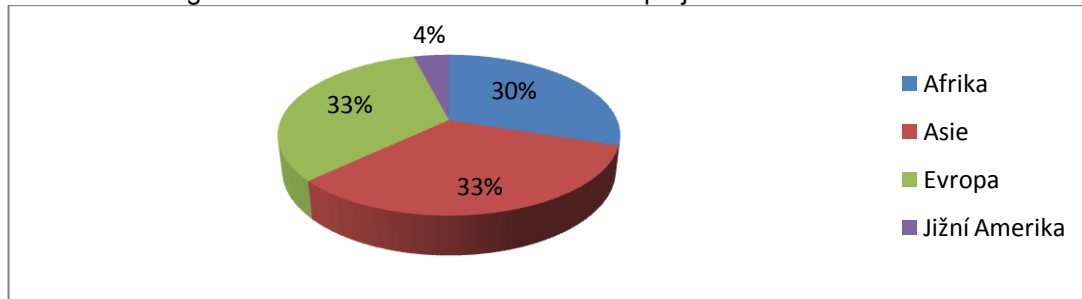
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

Graf č. 21: Velmi uspokojivé projekty podle místa realizace



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet velmi uspokojivých projektů byl 19.

Graf č. 22: Geografická struktura sledovaného vzorku projektů



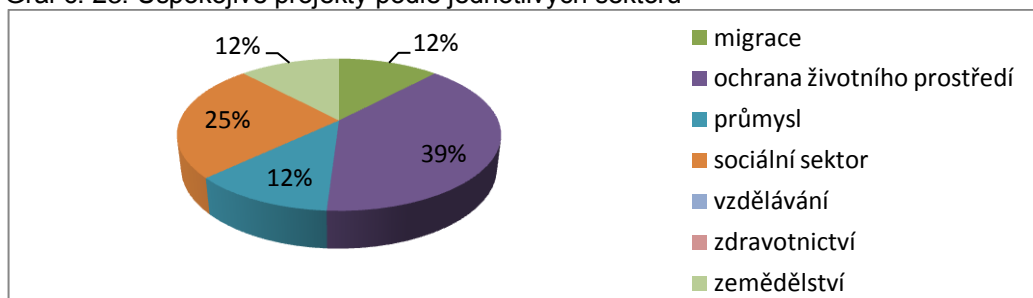
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

Druhého nejvyššího hodnocení dosáhlo 8 projektů, které tvořily 15 % z celkového počtu sledovaných projektů. Projekty s hodnocením „uspokojivé“ zahrnovaly několik

projektů zabývajících se problematikou migrace. Tyto projekty nedosáhly nejvyššího bodového hodnocení z důvodu jejich udržitelnosti. Projekty měly spíše charakter humanitární pomoci, reagovaly na akutní potřeby místního obyvatelstva. Podle vyjádření koordinátorky projektů IOM Marie Říhové tyto projekty neměly ambice naplnit dlouhodobou udržitelnost. Ministerstvo vnitra je schvalovalo na příliš krátkou dobu, než jaká by byla potřeba k vybudování udržitelného řešení problematiky migrace v postižených zemích. Dalším projektem, který získal uspokojivé hodnocení, je projekt podporující sociální podnikání. Podle vyjádření bývalé koordinátorky projektu společnosti Člověk v tísni Hany Urbanové byla při formulaci projektu podceněna otázka udržitelnosti, podle jejích slov si projekt předsevzal příliš ambiciózní cíle vzhledem ke zkušenostem, které implementační organizace v době počátku realizace měla s podobnými projekty. Z toho důvodu projekt vyžadoval dlouhodobou podporu, plně předat se ho podařilo až na počátku roku 2011, jeho další udržitelnost je však závislá na silné osobě ve vedení. Jako uspokojivý byl hodnocen projekt posilující kapacity v lesnictví realizovaný na Ukrajině, problém opět spočíval v udržitelnosti výstupů a jejich transformaci na výsledky a dopady. Partneři na projektu spolupracovali, místní instituce projevovaly projektu velkou podporu. Finanční zdroje k naplnění dopadů se však najít nepodařilo, respektive podle informací zástupkyně realizátora Jany Beranové nebyla vynaložena dostatečná aktivita nutná k nalezení potřebných zdrojů. Projekt zabývajících se rozvojem trvale udržitelných technologií v zemědělství měl i přes vysoce expertní provedení projektu problém s jeho dalším udržením a šířením projektových výstupů. Informace o projektu, jehož cílem bylo posílení energetického průmyslu, nebyly dostupné a proto navzdory naplnění plánovaných dopadů je hodnocen jako uspokojivý.

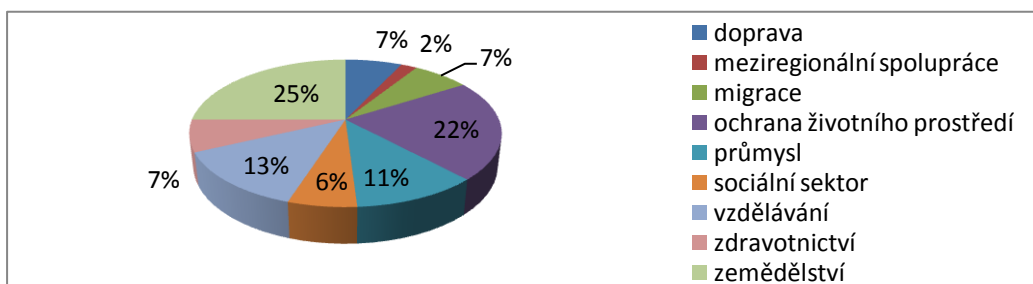
Odvětvovou strukturu „uspokojivých“ projektů, ukazuje graf č. 23. Graf č. 25 ukazuje podíl jednotlivých makrogeografických oblastí ve vztahu k efektivnosti projektu a graf č. 27 ukazuje velmi uspokojivé projekty podle typu realizátora. Struktury uspokojivých projektů je třeba chápat v kontextu celkového podílu jednotlivých kategorií na realizovaných projektech. Celkové podíly jednotlivých kategorií ukazují grafy č. 24, č. 26 a č. 28.

Graf č. 23: Uspokojivé projekty podle jednotlivých sektorů



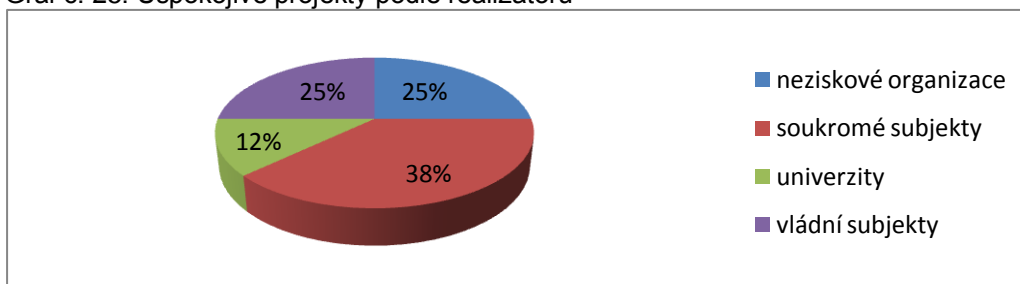
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet uspokojivých projektů byl 8.

Graf č. 24: Sektorová struktura sledovaného vzorku projektů



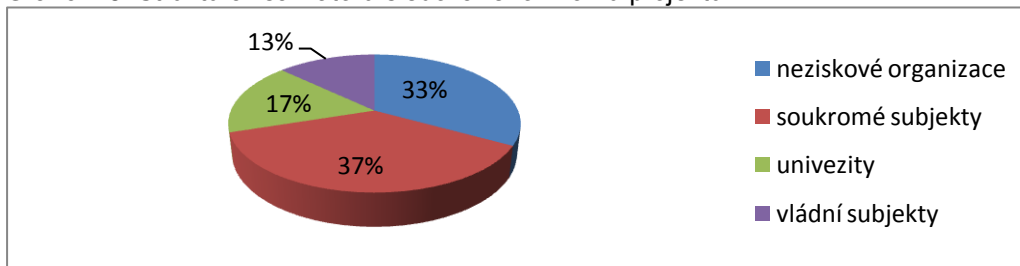
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

Graf č. 25: Uspokojivé projekty podle realizátorů



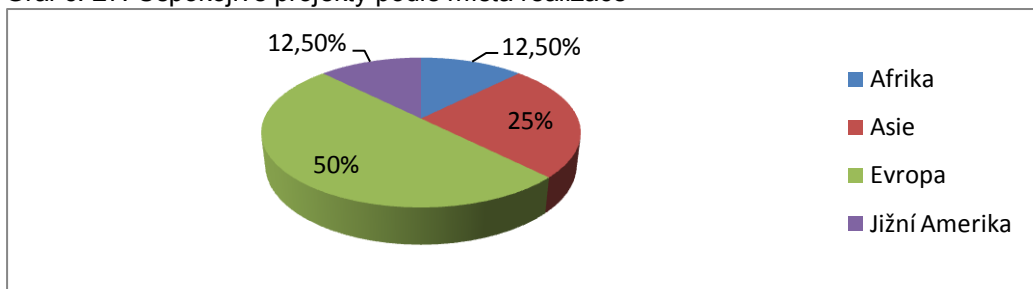
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet uspokojivých projektů byl 8..

Graf č. 26: Struktura realizátorů sledovaného vzorku projektů



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

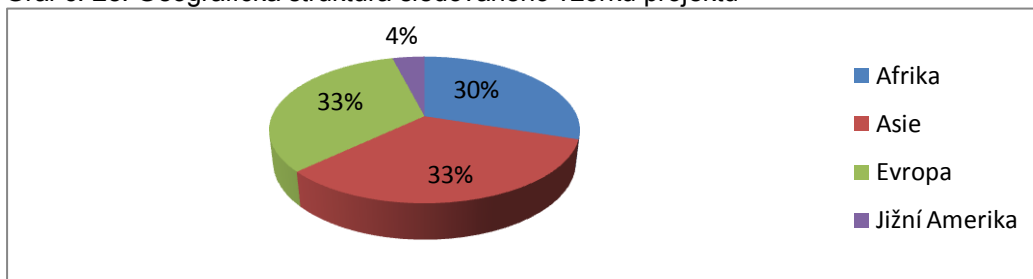
Graf č. 27: Uspokojivé projekty podle místa realizace



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet uspokojivých projektů byl 8.

Graf č. 28: Geografická struktura sledovaného vzorku projektů



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

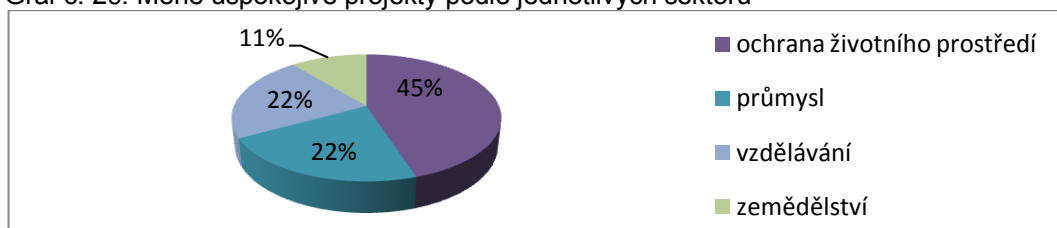
Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

Hodnocení méně uspokojivých projektů získalo 17 % projektů, přičemž jeden tento projekt získal hodnocení jako méně uspokojivý v důsledku snížené dostupnosti informací. Mezi projekty, které byly hodnoceny jako méně uspokojivé, najdeme projekty řešící dodávky pitné vody, otázky životního prostředí a trvale udržitelného hospodaření, prevenci migrace, ekologické zhodnocení lokality těžebního průmyslu, rozvoj vzdělávání, podporu lesnictví, zdravotnické péče. Pro některé projekty byla problematická již relevance projektového návrhu. Konkrétně u projektu provádějícího ekologický audit ložiska nerostných surovin se podle evaluační zprávy jednalo o prioritu až druhého řádu, pro místní úřady i místní obyvatele bylo prioritou vybudování dostatečných vodních zdrojů. Projekty této skupiny se potýkaly s problémy nedostačujících kapacit cílových i dalších zainteresovaných skupin, v rámci řady projektů nedocházelo k předpokládanému přenosu know-how, které mělo zajistit další využívání projektů místními obyvateli a jejich další fungování. Problematické bylo také využívání neudržitelných přístupů, jedná se zejména nadstandardní materiální dodávky nebo přímou finanční podporu jako motivaci k účasti na projektu. Jako příklad lze uvést projekt, jehož součástí bylo finanční motivování cílových skupin k péči o vlastní zahradu a tím k částečnému samozásobitelství. Po skončení projektu, se kterým skončila i finanční motivace,

byly zahrady opuštěny. Tyto praktiky mají i další negativní dopad ve smyslu podryvání snah o změnu místními obyvateli. V několika dalších projektech, které byly součástí tohoto výzkumu, se ukázalo jako jednoznačně více motivující, namísto placení za účast na aktivitách, vlastní finanční spoluúčast zapojených skupin. Několik projektů získalo méně uspokojivé hodnocení v důsledku nemožnosti zodpovězení otázek na základě evaluačních zpráv.

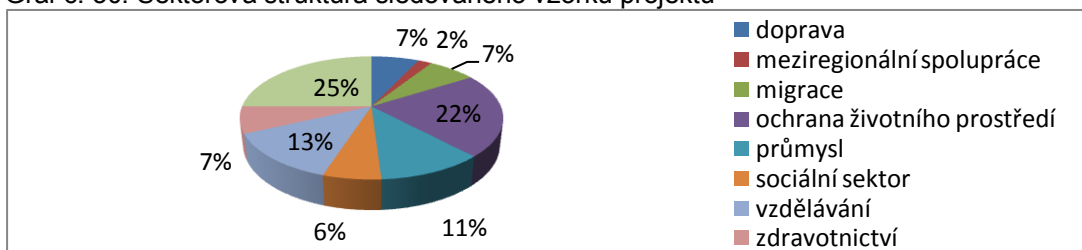
Odvětovou strukturu projektů, které byly vyhodnoceny jako uspokojivé, ukazuje graf č. 29. Graf č. 31 ukazuje podíl jednotlivých makrogeografických oblastí ve vztahu k efektivnosti projektu a graf č. 33 ukazuje velmi uspokojivé projekty podle typu realizátora. Struktury uspokojivých projektů je třeba chápat v kontextu celkového podílu jednotlivých kategorií na realizovaných projektech. Celkové podíly jednotlivých kategorií ukazují grafy č. 30, č. 32 a č. 34.

Graf č. 29: Méně uspokojivé projekty podle jednotlivých sektorů



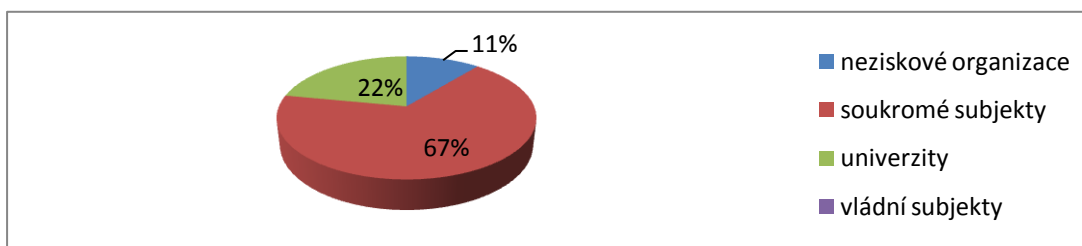
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet méně uspokojivých projektů byl 9.

Graf č. 30: Sektorová struktura sledovaného vzorku projektů



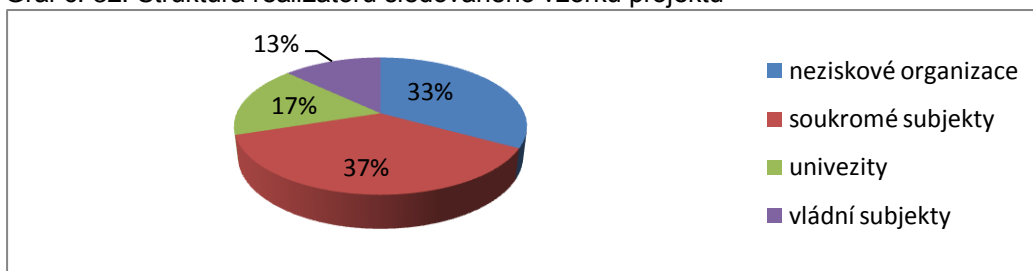
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

Graf č. 31: Méně uspokojivé projekty podle realizátorů



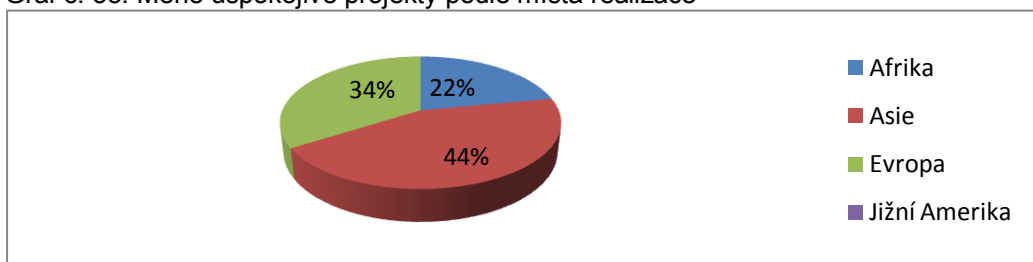
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet méně uspokojivých projektů byl 9.

Graf č. 32: Struktura realizátorů sledovaného vzorku projektů



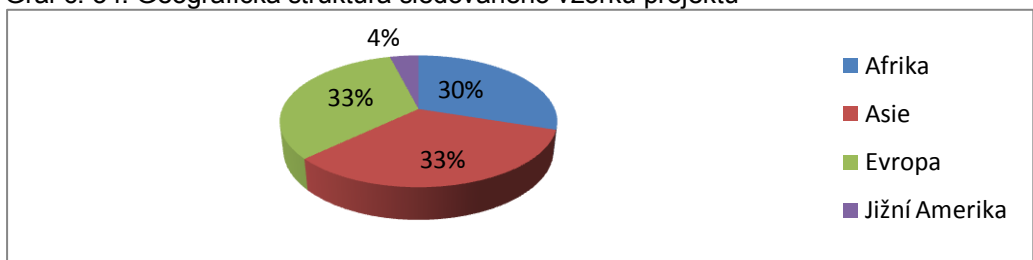
Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

Graf č. 33: Méně uspokojivé projekty podle místa realizace



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet méně uspokojivých projektů byl 9.

Graf č. 34: Geografická struktura sledovaného vzorku projektů



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

Za „neuspokojivé“ lze považovat 18 projektů, které tvořily 33 %. Mezi projekty, které byly v rámci této práce vyhodnoceny jako neuspokojivé, patřily studie proveditelnosti, rekonstrukce energetického průmyslu, experimentální projekty v oblasti zemědělství, posilování institucí a odborných kapacit v oblasti ekologie a různá ekologická opatření, projekty geologického mapování, projekt řešící zvýšení dostupnosti pitné vody, vzdělávací projekty, projekt zvyšující dostupnost zdravotnické péče, posilování kapacit v průmyslu či informační kancelář Jihomoravského kraje.

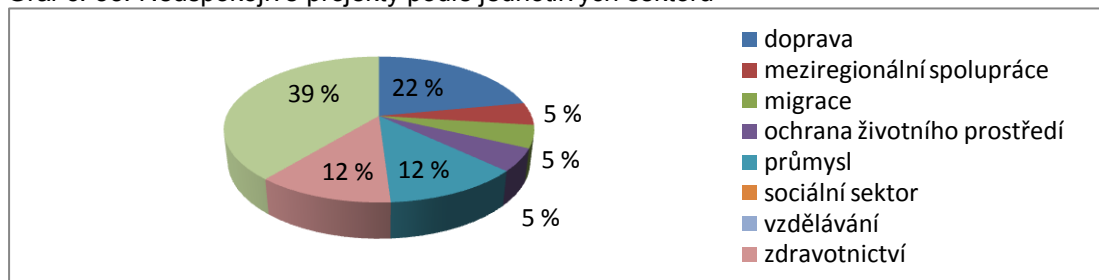
U některých projektů je rovněž diskutabilní už samotná relevance projektového námětu. Například vybudování informační kanceláře Jihomoravského kraje

v Kragujevacu Srbsku a Černé hoře ke snižování chudoby samo o sobě nepřispívá. Studie proveditelnosti jsou jednou z kritizovaných forem technické pomoci (Easterly a Pfutze 2008), kdy peníze nejsou vynaloženy na rozvoj potřebných regionů, ale jsou použity v zemích dárce pro pokrytí expertních služeb. Bohužel i v tomto případě lze konstatovat, že žádná ze studií nebyla převedena do praxe a tudíž k rozvoji nepřispěla. Sporný rozvojový přínos má také vznik souboru geologických map, které samy o sobě nemají žádný dopad na potlačování chudoby. Podle evaluační zprávy nebyly mapy orientovány na možnost řešení vodních zdrojů ani na zjištění možných ložisek nerostných surovin, jakožto relevantní sektory spolupráce. Dále se jako problematická se ukázala nedostatečná pružnost jednoho z realizátorů na změnu finančních prostředků, které byly gesčním ministerstvem na projekt vyčleněny. Z původního komplexního propracovaného celku byly realizovány jen některé aktivity, které už postrádaly logické propojení. K nežádoucím změnám došlo i v průběhu dalšího projektu. V průběhu realizace došlo ke změně orientace z původní cílové skupiny na zcela jinou, která již nebyla relevantní cílovou skupinou rozvojové spolupráce. Z hlediska možnosti kontroly neměla řada projektů dostatečně transparentní projektovou dokumentaci. Některým projektům chyběly v té době požadované části projektové dokumentace, např. roční zprávy o projektu. Docházelo také ke směřování prostředků z české ZRS a z vlastních zdrojů, prostředky byly vykazovány na základě jednotlivých výdajů, nikoli na základě aktivit. Jako jedna z velkých překážek pro naplnění požadovaných dopadů se ukázalo nedostatečné strategické plánování ze strany zodpovědných ministerstev na straně dárce. Projekty byly realizovány izolovaně bez zajištění návazných aktivit, které by posilovaly pozitivní dopady. I přes profesionální realizaci projektů je není možné považovat za úspěšné, neboť nedosáhly plánovaných dopadů. Např. projekt realizovaný v Burkině Faso měl za cíl zpřístupnit obyvatelům vybrané lokality pitnou vodu. V rámci projektu bylo vybudováno několik vrtů, které měly nadprůměrnou úspěšnost. Součástí projektu, ani jiného navazujícího projektu, nebyl rozvod vody z vrtu a to ani prostřednictvím distribučního místa v prostoru vrtu. K místním obyvatelům se tedy žádná voda z vrtu nedostala, což mělo být projektovým cílem.

Odvětвовou strukturu projektů, které byly vyhodnoceny jako neuspokojivé, ukazuje graf č. 35. Graf č. 37 ukazuje podíl jednotlivých makrogeografických oblastí ve vztahu k efektivnosti projektu a graf č. 39 ukazuje velmi uspokojivé projekty podle typu realizátora. Struktury uspokojivých projektů je třeba chápat v kontextu

celkového podílu jednotlivých kategorií na realizovaných projektech. Celkové podíly jednotlivých kategorií ukazují grafy č. 36, č. 38 a č. 40.

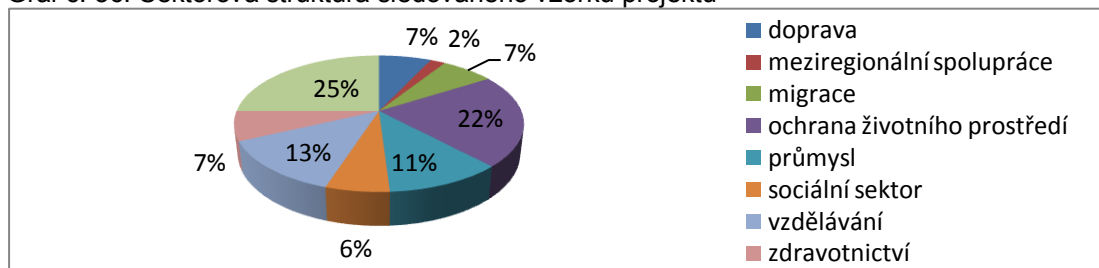
Graf č. 35: Neuspokojivé projekty podle jednotlivých sektorů



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet neuspokojivých projektů byl 18.

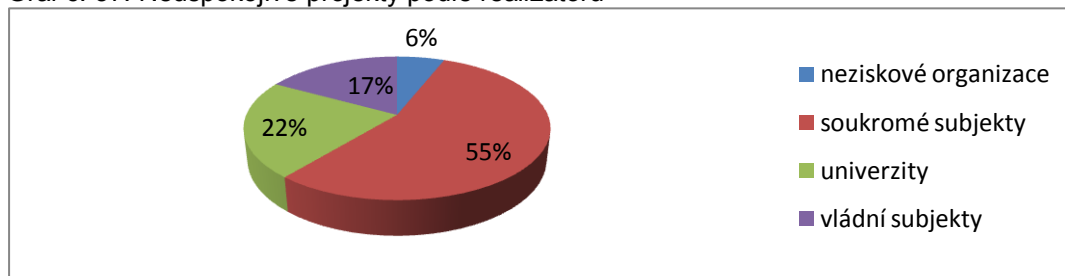
Graf č. 36: Sektorová struktura sledovaného vzorku projektů



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

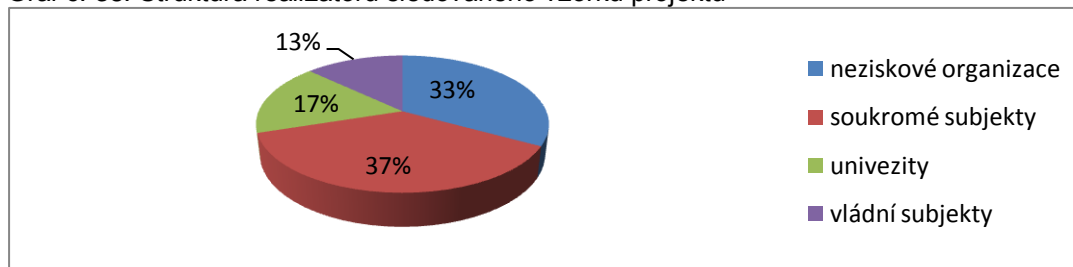
Graf č. 37: Neuspokojivé projekty podle realizátorů



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet neuspokojivých projektů byl 18.

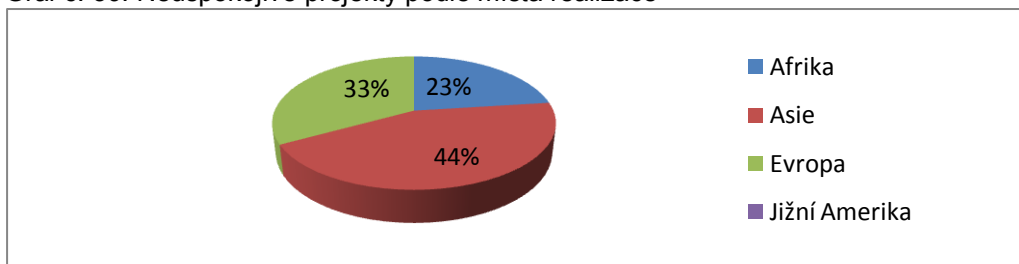
Graf č. 38: Struktura realizátorů sledovaného vzorku projektů



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

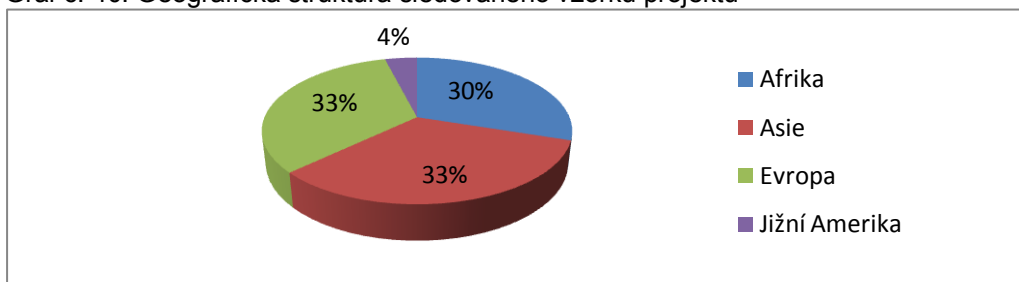
Graf č. 39: Neuspokojivé projekty podle místa realizace



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet neuspokojivých projektů byl 18.

Graf č. 40: Geografická struktura sledovaného vzorku projektů



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Celkový počet projektů byl 54.

Zmíněné vyhodnocení se zaměřovalo připravenost projektů a jejich dopady, proto mohou být v rozporu s výsledky evaluačních zpráv. Dalším z důvodů pak může být i fakt, že pro tři čtvrtiny projektů byla provedena evaluace v době trvání realizace. Některé závěry těchto evaluací pak byly spíše předpokladem než skutečným zhodnocením. Rozdíly v hodnocení na základě přípravy projektů a jejich výsledků a souhrnném hodnocení na základě evaluačních zpráv jsou patrné z tabulky č. 9.

Tab. 9: Porovnání výsledků na základě šetření a na základě evaluačních zpráv

číslo projektu	vyhodnocení projektů	souhrnné hodnocení na základě evaluací
1	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
2	velmi uspokojivé	uspokojivé
3	neuspokojivé	méně uspokojivé
4	neuspokojivé	méně uspokojivé
5	neuspokojivé	uspokojivé
6	neuspokojivé	neuspokojivé
7	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
8	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
9	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
10	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
11	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
12	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé

číslo projektu	vyhodnocení projektů	souhrnné hodnocení na základě evaluací
28	uspokojivé	velmi uspokojivé
29	méně uspokojivé	uspokojivé
30	méně uspokojivé	méně uspokojivé
31	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
32	méně uspokojivé	méně uspokojivé
33	uspokojivé	velmi uspokojivé
34	velmi uspokojivé	uspokojivé
35	méně uspokojivé	velmi uspokojivé
36	méně uspokojivé	uspokojivé
37	uspokojivé	neuspokojivé
38	uspokojivé	uspokojivé
39	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé

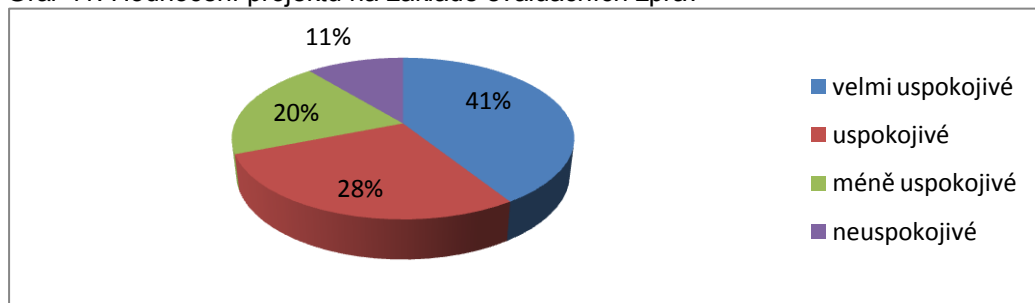
13	neuspokojivé	méně uspokojivé
14	neuspokojivé	neuspokojivé
15	neuspokojivé	uspokojivé
16	méně uspokojivé	méně uspokojivé
17	neuspokojivé	uspokojivé
18	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
19	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
20	neuspokojivé	neuspokojivé
21	neuspokojivé	uspokojivé
22	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
23	uspokojivé	velmi uspokojivé
24	méně uspokojivé	uspokojivé
25	uspokojivé	velmi uspokojivé
26	méně uspokojivé	méně uspokojivé
27	neuspokojivé	neuspokojivé

40	uspokojivé	uspokojivé
41	neuspokojivé	méně uspokojivé
42	neuspokojivé	méně uspokojivé
43	neuspokojivé	uspokojivé
44	neuspokojivé	uspokojivé
45	neuspokojivé	neuspokojivé
46	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
47	velmi uspokojivé	méně uspokojivé
48	uspokojivé	velmi uspokojivé
49	velmi uspokojivé	velmi uspokojivé
50	uspokojivé	velmi uspokojivé
51	méně uspokojivé	uspokojivé
52	velmi uspokojivé	méně uspokojivé
53	neuspokojivé	méně uspokojivé
54	velmi uspokojivé	uspokojivé

Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Na následujícím grafu č. 41 jsou představeny podíly jednotlivých kvalitativních kategorií podle výsledků evaluačních zpráv.

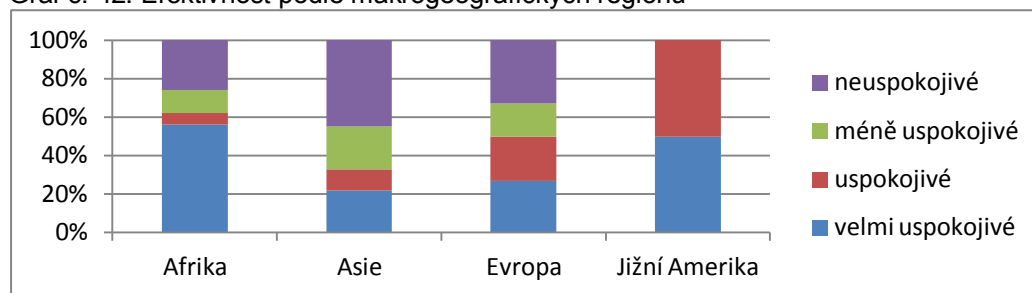
Graf 41: Hodnocení projektů na základě evaluačních zpráv



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011
Poznámka: Celkový počet projektů je 54.

Na základě provedené analýzy byly nejlépe provedeny projekty realizované v Africe, kde 56 % z 16 hodnocených projektů bylo vyhodnoceno jako velmi uspokojivé. Pozitivní ohodnocení můžeme přiznat i evropským projektům, 29 % projektů bylo hodnoceno jako „velmi uspokojivé“, dalších 24 % jako uspokojivé. Projekty lepší než uspokojivé tedy tvořily 53 % z celkového počtu 18 projektů. Za nepříliš uspokojivé lze považovat projekty ZRS realizované v Asii, kde 45 % z celkového počtu 18 projektů tvořily projekty neuspokojivé a 22 % projekty méně uspokojivé. Grafické znázornění ukazuje graf č. 42.

Graf č. 42: Efektivnost podle makrogeografických regionů

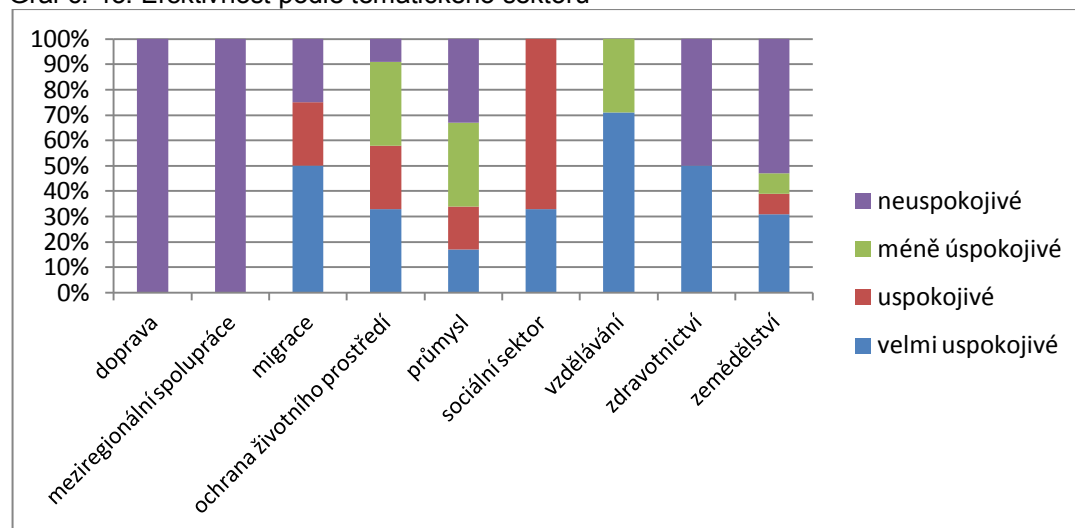


Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: V Africe bylo realizováno 16 projektů, v Asii 18 projektů, v Evropě 18 projektů a v Jižní Americe 2 projekty.

Jako nejúspěšnější se ukázaly projekty realizované v oblasti vzdělávání, kde 71 % z celkového počtu 5 projektů bylo vyhodnoceno jako „velmi uspokojivé“. Projekty zaměřené na migraci byly rovněž úspěšné, polovina projektů byla hodnocena jako velmi uspokojivé a čtvrtina jako uspokojivé. Úspěšnost a neúspěšnost projektů realizovaných ve zdravotnictví je vyrovnaná, 50 % projektů velmi uspokojivých. Zbýlých 50 % pak v sektoru zdravotnictví tvořily neuspokojivé projekty. Podobně problematické byly projekty realizované v zemědělství, kde 53 % projektů bylo „neuspokojivých“. V oblasti dopravy pak bylo „neuspokojivých“ všech pět realizovaných projektů. Souhrnné grafické znázornění nabízí graf č. 43.

Graf č. 43: Efektivnost podle tematického sektoru

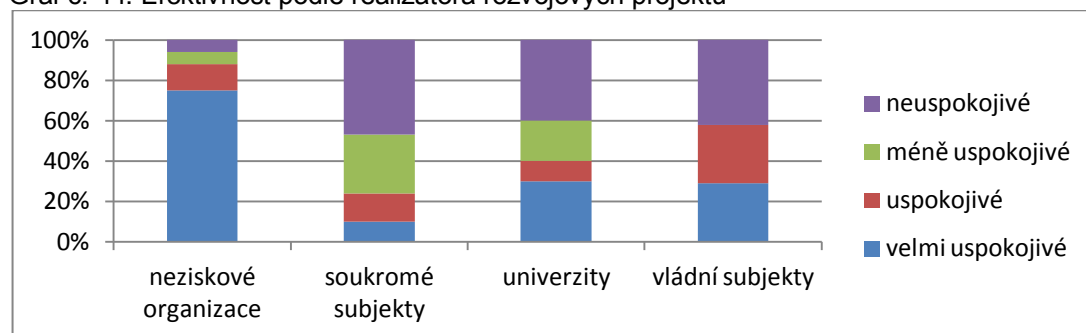


Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: V sektoru dopravy byly realizovány čtyři projekty, v sektoru meziregionální spolupráce jeden projekt, v oblasti migrace čtyři projekty, v oblasti ochrany životního prostředí 12 projektů, v průmyslu šest projektů, v sociální oblasti tři projekty, v oblasti vzdělávání sedm projektů, v sektoru zdravotnictví čtyři a v oblasti zemědělství 13 projektů.

Nejúspěšnějšími realizátory rozvojových projektů analyzovaných v této práci byly neziskové organizace, jejichž projekty byly v 74 % případů z celkového počtu 19 projektů hodnoceny jako „velmi uspokojivé“. Zbylé kategorie realizátorů na tom z hlediska úspěšnosti projektů bylo přibližně stejně. Univerzity realizovaly 22 % velmi uspokojivých projektů, vládní instituce 20 % a soukromé subjekty 14 %. Většina jejich projektů však nebyla příliš úspěšná. Soukromé subjekty realizovaly 27 % „méně uspokojivých“ a 45 % „neuspokojivých projektů“. Projekty realizované univerzitami byly z 22 % „méně uspokojivé“ a ze 45 % „neuspokojivé“. Vládní instituce pak realizovaly projekty, které byly z 60 % neuspokojivé. Grafické shrnutí nabízí graf č. 44.

Graf č. 44: Efektivnost podle realizátora rozvojových projektů

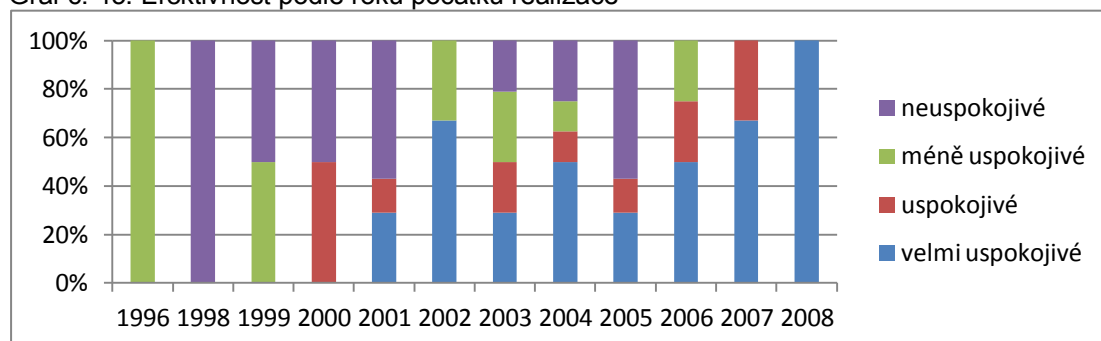


Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: Neziskové organizace realizovaly 16 projektů, soukromé subjekty 21 projektů, univerzity 10 projektů a vládní subjekty sedm projektů.

Z grafu č. 45 je patrný příznivý trend zvyšování efektivnosti projektů realizovaných v rámci rozvojové spolupráce realizovaných mezi lety 1996 a 2010. Mezi lety 1996 až 1999 nebyl realizován žádný projekt, který by mohl být považován za minimálně „uspokojivý“.

Graf č. 45: Efektivnost podle roku počátku realizace



Zdroj: autorka s využitím dat z vlastního šetření 2012 a dat ČRA 2002-2007 a UNDP 2010-2011

Poznámka: v roce 1996 byl realizován jeden projekt, v roce 1998 jeden projekt, v roce 1999 dva projekty, v roce 2000 dva projekty, v roce 2001 sedm projektů, v roce 2002 tři projekty, v roce 2003

14 projektů, v roce 2004 osm projektů, v roce 2005 bylo realizováno sedm projektů, v roce 2006 čtyři projekty, v roce 2007 tři projekty a v roce 2008 jeden projekt.

4.8 Závěrečné shrnutí

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno následující: Některé projekty nedostatečně informovaly o realizovaných aktivitách. Informace o projektu jsou na internetu dohledatelné pro 80 % projektů. Menší část realizátorů pak poskytuje podrobnější informace, 59 % realizátorů uvádí místo implementace, stručný popis uvádí 55 %, cílové skupiny příslušných projektů jsou specifikovány na informačních serverech 52 % projektů, informaci o souhrnných nákladech na projekt uveřejnilo jen 5 % realizátorů, často je však uváděn původ zdrojů. Detailní popis projektu je pak k nalezení pro 22 % projektů. Necelé tři čtvrtiny realizátorů bylo ochotných poskytnout k projektům další informace prostřednictvím emailu.

Projekty realizované v rámci české ZRS nebyly v některých případech dostatečně relevantní. I když odpovídaly prioritám české zahraniční politiky i plánům na snižování chudoby partnerských zemí, relevance jejich provedení nebyla vždy uspokojivá. Na potlačování chudoby mají nízký vliv výstupy, jakými jsou například geologická mapa Mongolska v měřítku 1:50 000, zřízení kanceláře Jihomoravského kraje v Kragujevaci v Srbsku a Černé Hoře. Problematické jsou z hlediska snižování chudoby i studie proveditelnosti. Taková studie byla například výstupem projektu rozšíření přístávací dráhy letiště Adiscupito v Yogyakartaě v Indonésii. V tomto konkrétním případě je diskutabilní už snaha o snížení chudoby rozšířením přístávací dráhy. Studie proveditelnosti obecně, bez zajištění financí na realizaci konkrétních záměrů, jsou z hlediska relevance rovněž problematické. V důsledku nezajištěnosti dalších prostředků nedošlo k žádným aktivitám, které by vedly ke snižování chudoby. Pravděpodobnost využití je v souvislosti s vývojem technologií v budoucnosti nízká. Z hlediska relevance se bohužel jevily jako problematické i některé další projekty, které byly realizovány izolovaně. Jako příklad lze uvést projekt „Zásobování pitnou vodou města Toma“ v Burkině Faso. Cílem projektu bylo zpřístupnit místním obyvatelům zdroje pitné vody. V oblasti bylo vyhloubeno několik vrtů, které měly nadprůměrnou úspěšnost⁸, všechny provedené aktivity

⁸ Při hloubení vrtů dochází k situacím, kdy je sice vyhlouben vrt, ale na vodu se nenarazí.

vykazovaly vysokou kvalitu. Bohužel se již nepodařilo zajistit finanční prostředky na distribuční síť. Vrt tak zůstal po ukončení projektu uzamčen a vodu z něj nebylo možné čerpat. Vysoké úrovně relevance tedy dosáhlo 61 % projektů, střední 35 % a nízké 4 % projektů.

Projekty zahraniční rozvojové spolupráce měly také v mnoha oblastech problematickou efektivnost. Většina projektů (82 %) si vytyčila dosažitelné cíle. Pouze 63 % projektů mělo logicky propojené aktivity, výstupy, výsledky a dopady. V této souvislosti docházelo k záměnám jednotlivých úrovní nejčastěji cílů (výsledků) a záměrů (dopadů). Všechny projektové aktivity se podařilo naplnit 61 % projektů, výstupů bylo přesto dosaženo u 81 % projektů. Výsledky projektu pak byly naplněny v 57 % případů. Požadovaných dopadů se podařilo dosáhnout jen u 52 % projektů. U 5 % projektů byl identifikován potenciál negativních dopadů. Vlastní zhodnocení dosažených výstupů bylo realizováno u 76 % projektů, dopady pak byly hodnoceny u poloviny projektů. Celkově dosáhlo nejvyšší úrovně efektivnosti 26 % projektů, střední pak 50 % a nízké 24 %.

Další hodnocenou oblastí byla efektivita, tedy způsob jakým byly přeměněny projektové vstupy na projektové výstupy. Aby mohla být tato míra stanovena, je důležité požadovaně dokumentovat realizaci. Transparentní projektovou dokumentaci obsahovalo 63 % projektů. Nejčastějším problémem bylo nejasné vykazování nákladů nebo jejich směřování s komerčními zdroji (u soukromých firem), řadě projektů chyběly některé z požadovaných částí projektové dokumentace (např. roční zprávy o realizaci). Výslednou efektivitu ovlivňují dvě fáze projektu a to jeho příprava a implementace. Projektové aktivity by měly být připravené před začátkem realizace, skutečně tomu tak bylo u 80 % projektů. Aktivity by měly být nastaveny tak, aby z nich měly prospěch všechny zúčastněné strany. Bylo tomu tak u 78 % projektů. Před realizací projektu je vhodné zvážit možná rizika, která by mohl bránit dosažení výsledků projektů. Analýza rizik byla provedena u 26 % projektů, alternativní strategii řešení případných problémů vytvořilo 54 % realizátorů. Při realizaci ovlivňuje efektivitu například spolupráce s ostatními subjekty, které realizují podobné projekty. Z projektů analyzovaných v této práci jich bylo zapojeno do podobné spolupráce 43 %. Dále zvyšuje efektivitu zaměstnávání místních obyvatel, jejich mzdy bývají nižší. Hlavně pak dochází k posilování místních kapacit, které jsou důležité ve vztahu k udržitelnosti. Většina projektů (83 %) zaměstnávala místní obyvatele. Zapojením místních expertů dochází

k oboustranné výměně know-how, k čemuž docházelo u 76 % projektů. Z hlediska realizace a monitoringu je vhodný stálý dohled koordinátora projektu, u analyzovaných projektů tomu tak bylo v 59 % případů. Pravidelný monitoring byl prováděn u 44 % projektů, u zbylých formou několika ročních návštěv. Zjišťování reakcí na realizaci projektu bylo prováděno v rámci 81 % projektů. Celkově byly zdroje vynakládány efektivně v 76 % projektů. U 90 % projektů nebyl překročen vyčleněný rozpočet a harmonogram byl dodržen 76 % projektů. Nejvyššího hodnocení efektivity dosáhlo 37 % projektů, středně efektivních bylo 50 % projektů a nízkou efektivitou se vyznačovalo 13 % ze sledovaných projektů.

Přidanou hodnotou projektu bylo v rámci této práce myšleno předávání know-how a inovativnost projektu. Podle vyjádření realizátorů bylo know-how předáváno v rámci 94 %, podle evaluačních zpráv docházelo k předávání know-how u 75 % projektů. U některých projektů nakonec nedošlo k předávání know-how v předpokládané výši. Předávané know-how bylo vhodné pro řešení místního problému v rámci 91 % projektů, forma jeho předávání pak byla adekvátní pro 65 % projektů. Jednalo se zejména o nedostatečné praktické zkušenosti z realizace a nedostatek teoretických znalostí. Podle informací realizátorů se know-how předávané za realizace 52 % využívá do současnosti. Součástí analýzy byly i zcela inovativní projekty, jednalo se například o implementaci paliativní péče nebo o experimentální zemědělské projekty. Vysokou přidanou hodnotu mělo u 48 % projektů, ke střednímu pak u 20 % projektů a nízké hodnocení přidané hodnoty vykazovalo 32 % projektů.

Udržitelné fungování projektových výstupů a dosažení výsledků a dopadů by mělo být hlavním motivem realizace projektů rozvojové spolupráce. Většina faktorů, které měly napomoci udržitelnosti, už byla zmíněna v předchozích odstavcích. Hodnocení udržitelnosti zahrnovalo zapojení místních obyvatel, ke kterému docházelo na všech úrovních v rámci 33 % projektů. Podporu důležitých místních zástupců získalo 70 % projekt, i když ta byla většinou spíše ideového charakteru než materiálního. Důležité je vytvořit partnerství s institucí, do jejichž rukou bude projekt po jeho skončení předán. Tento subjekt by v rámci 89 % projektů zvolen před počátkem realizace. Strategii předání vytvořilo 56% realizátorů a strategii finanční udržitelnosti, která identifikuje možné další zdroje financování. Možnost konzultace pak nabízelo pokračujícímu vedení projektu 74 % realizátorů.

Při souhrnném zhodnocení bylo jako „velmi uspokojené“ vyhodnoceno 19 projektů, které tvořily 34 % z celkového počtu projektů. Nejúspěšnější projekty byly realizovány zejména sektoru vzdělávání (26 %), ochrany životního prostředí (21 %) a zemědělství (21 %). Tyto projekty byly realizovány převážně neziskovými organizacemi, které implementovaly 63 % projektů z této kategorie. Skoro polovina velmi uspokojivých projektů byla realizována v Africe (48 %) a čtvrtina v Evropě (26 %).

Jako „uspokojivé“ bylo vyhodnoceno osm projektů, které tvořili 15 % z celkového počtu projektů. Skupinu tvořily zejména projekty z oblasti životního prostředí (39 %), a sociální oblasti (25 %). Tyto projekty byly z 38 % případů realizovány neziskovými organizacemi, jednu čtvrtinu těchto projektů pak realizovaly neziskové organizace a jednu čtvrtinu vládní subjekty. Polovina z uspokojivých projektů byla realizována v Evropě, 25 % v Asii.

„Méně uspokojivé“ projekty tvořilo stejně jako v předchozí kategorii devět projektů, které tvořili 17% ze všech analyzovaných projektů. Jednalo se zejména o projekty realizované v oblasti ochrany životního prostředí (45 %), vzdělávání (22 %) a průmyslu (22%). Většina těchto projektů (67 %) bylo realizováno soukromými firmami. Skoro polovina projektů byla realizována v Asii (44 %), další velká část v Evropě (34%).

Za „neuspokojivé“ je považováno 18 projektů, které tvořili 33% část všech projektů. Největší část této skupiny tvořily zemědělské projekty (39 %) nebo projekty řešící dopravní situaci (22 %). Více než polovinu (55 %) projektů realizovaly soukromé subjekty a bezmála čtvrtinu (22 %) univerzity. Zejména v Asii (44 %) a Evropě (34%).

Z geografického hlediska byly nejúspěšnější projekty realizované v Africe, 56 % projektů z celkového počtu 16 projektů realizovaných na africkém kontinentě bylo vyhodnoceno jako „velmi uspokojivé“. Nejméně úspěšné se pak ukázaly projekty realizované v Asii, 44 % z celkového počtu 18 projektů bylo vyhodnoceno jako „neuspokojivé“, 33 % projektů bylo realizováno v Evropě.

Z pohledu realizátora prováděly nejúspěšnější projekty neziskové organizace, 75 % z jimi realizovaných 16 projektů bylo vyhodnoceno jako „velmi uspokojivé“. Jako neúspěšné se pak ukázaly zbylé kategorie realizátorů. Bezmála polovina (47 %) z 21 projektů, které byly realizovány soukromými subjekty, byla vyhodnocena jako neuspokojivá. Projekty vládních institucí pak byly neuspokojivé ve 42 % případů

ze 7 realizovaných projektů a v případě univerzit tomu tak bylo u 40 % projektů z 10 realizovaných.

Ze sektorového hlediska byly nejúspěšnější projekty realizované ve vzdělávání, kde 71 % ze 7 celkem realizovaných projektů získalo „velmi uspokojivé“ hodnocení. Projekty realizované v oblasti migrace byly z poloviny velmi uspokojivé. Zvláštní skupinu tvoří projekty realizované ve zdravotnictví, kde byl shodný podíl velmi uspokojivých projektů i neuspokojivých a to plných 50 %. Nejméně úspěšnou oblastí se pak staly projekty realizované v sektoru dopravy. Všechny čtyři projekty byly vyhodnoceny jako neuspokojivé.

4.9 Vnímání koordinace realizace české ZRS vybranými realizátory rozvojových projektů

Součástí šetření bylo i zjišťování vnímání koordinace zahraniční rozvojové spolupráce realizátory rozvojových projektů. Jejich stanoviska často vykazovala protichůdný charakter. Názory se různily zejména v souvislosti se zaměřením koordinaci české ZRS. Několik realizátorů zmínilo nedostatečnou proexportní orientaci české rozvojové pomoci, další z realizátorů zastávali opačné stanovisko a podívovali se nad nízkou orientací na nejchudší země světa. V programových zemích⁹ české ZRS dvě (Afghánistán a Etiopie) z pěti zemí náleží do kategorie nejchudších zemí, z dalších pěti tzv. projektových zemí k nim náleží jedna (Kambodža). V ostatních nejchudších zemích, které dříve patřily k prioritním zemím Česka, dochází k postupnému ukončování spolupráce (Angola, Jemen, Zambie).

Řada realizátorů rovněž kritizovala současný systém koordinace ZRS. Podle jejich názoru došlo s přesunem koordinace ZRS pod ČRA ke snížení expertnosti jejího poskytování. Zaměstnancům ČRA byly vytýkány nedostatečné zkušenosti a omezené znalosti příslušných regionů i sektorů, které jsou nezbytné ke koordinaci projektů. Řada dalších realizátorů zastávala opačný názor, systém ČRA je podle nich průhlednější, poskytuje jasná pravidla pro všechny projekty. Z odpovědí respondentů je patrné, že těm, kterým se snížila možnost podílet se na realizaci rozvojových projektů, se zdá současný systém nevyhovující. Ti, kterým se možnosti nezměnily, považují vývoj za pozitivní. Předmětem kritiky se stala i nedostatečná institucionální

⁹ MZV ČR od roku 2010 dělí prioritní země na tři skupiny podle předpokládané délky spolupráce.

podpora vzájemné spolupráce Česka a partnerských zemí. Tato podpora by měla usnadnit práci rozvojovým pracovníkům.

V souvislosti s koordinací bylo minulému i současnému systému vytýkána nízká strategičnost a izolovanost realizace jednotlivých projektů a v podstatě nezájem ze strany českých institucí o naplnění projektových výstupů. Byl zmiňován i problém se zpožděným uvolňováním zdrojů, který však v souvislosti s procedurou schvalování rozpočtu České republiky nelze změnit.

5 Závěr

Předkládaná diplomová práce se zabývala efektivností vybraných bilaterálních projektů realizovaných mezi lety 1996-2010. Hlavním cílem této práce bylo zhodnotit, zda byly provedeny potřebné kroky, které měly teoreticky napomoci dosažení projektových výstupů. Zároveň se snažila v rámci možností zodpovědět otázku, zda bylo dosaženo těchto výstupů a zda lze u provedených intervencí uvažovat o dosažených dopadech. Možnosti zodpovězení těchto otázek však byly vzhledem k dostupnosti i povaze informací omezené. Jednalo se o analýzu informací z hodnotících zpráv (přičemž není zcela známo, na jakém základě byly projekty k hodnocení vybírány) a zprostředkovaných zpráv od samotných realizátorů. Lze tedy očekávat, že dosažené poznatky ukazují pravděpodobně situaci v lepším světle, než jaká je ve skutečnosti. S tímto na paměti je pak třeba interpretovat uvedené závěry. Dalším cílem práce pak byla formulace praktických doporučení, která byla na základě odborné literatury a její konfrontací s realitou vybraných projektu stanovena.

Těchto cílů se díky odborné literatuře a metodologickým příručkám věnujícím se koncipování rozvojových projektů podařilo dosáhnout, byť provedené hodnocení nelze z výše uvedených důvodů považovat ve statistickém smyslu za reprezentativní s ohledem k celému souboru bilaterálních projektů české ZSR v daném období. Přestože nelze na základě této práce přímo kvantifikovat nakolik je celkově realizace české ZRS efektivní, její hlavní přínos spočívá v několika oblastech. V současné době dochází k realizaci řady projektů rozvojové spolupráce v oblasti globálního Jihu, ale také k mnoha rozvojovým intervencím v zemích globálního Severu (viz nejznáměji projekty financované ze strukturálních fondů EU). Hodnocení výsledků a zejména dopadů těchto intervencí zatím bohužel není oblastí, které by bylo věnováno příliš pozornosti, přestože ji je nutno považovat za klíčovou.

V tomto také spočívá hodnota této práce, která poskytuje jedinečný pokus o souhrnnější vyhodnocení efektivnosti projektů české ZRS, které dosud nebylo provedeno. Předkládaná práce upozorňuje na nedostatky, kterým by se měli donoři i realizátoři rozvojových projektů vyhnout, a zdůrazňuje požadavky, které by měli realizátoři rozvojových projektů dodržovat, aby byli jimi realizované projekty zahraniční rozvojové spolupráce co nejefektivnější.

V kontextu této práce není možné českou ZRS považovat za příliš úspěšnou. Požadovaných dopadů bylo dosaženo jen u 52 % projektů, u 5 % projektů mohly mít výsledky negativní vliv na místní obyvatele. Problematickou byla zejména udržitelnost, která byla adekvátní pro 30 % projektů. Bylo by nesprávné přisuzovat zodpovědnost pouze realizátorům rozvojových projektů. Hlavní zodpovědnost měla v rukou gesční ministerstva, v současné době pak Česká rozvojová agentura. Tyto instituce měly vypisovat projektová témata v širších strategických rámcích, aby se snažily dosahovat společného cíle. Proces vzniku těchto strategických rámců by byl nejspíše pro tak velký počet podporovaných zemí (jen v rámci této práce byly projekty realizované ve 22 zemích světa) administrativně velmi náročný. Zároveň měly vybírat projekty na základě takových požadavků, které by projekty nasměrovaly správným směrem. Mnoho z realizátorů označovalo toto období realizace projektů jako tzv. dřevní doby rozvojové spolupráce, podle jejich názoru systém poskytování rozvojové spolupráce teprve vznikl a všichni zúčastnění se prý „teprve učili, jak to dělat“. Otázkou zůstává, nakolik je toto konstatování relevantní pro občany rozvojových zemí a jejich životy.

I přes uvedenou kritiku, byly součástí hodnocení projekty, jež zásadním a zejména pozitivním způsobem ovlivnily životy místních obyvatel. Bylo by nesprávné redukovat výsledky rozvojových projektů jen na pouhé indikátory jejich naplnění. V tomto chápání se projevuje „západní“ pohled na jejich úspěch a neúspěch. Jako konkrétní příklad mohu uvést komentář Tomáše Tožičky¹⁰ k filmu *Pod Sluncem tma*¹¹, který zazněl v debatě ke zmíněnému filmu v rámci festivalu Jeden svět 2012¹²: „Já jsem se setkal s několika Zambijci, během těch diskuzí, co jsme měli třeba ve Vídni nebo tady v Praze. A zajímavé je, že oni vidí úplně něco jiného v tom filmu, naprosté většině se to líbí, pro ně je ten projekt úspěšný, protože vědí, jak vypadá situace bez elektřiny. Tady vidí, že ta elektřina je. A to, že jsou někde nějaké rozbité věci, tak to oni znají, že občas se prostě něco rozbije a už se to neopraví. To známe koneckonců od nás taky“. Účinky rozvojových projektů by však neměly být

¹⁰ Tomáš Tožička jedním z realizátorů projektu *Elektřina pro Masuku*, o kterém pojednává dokumentární film *Pod Sluncem tma*.

¹¹ V souvislosti s uvedením tohoto filmu proběhlo mnoho debat o úspěchu nebo neúspěchu projektu o němž film podával svědectví.

¹² Debata je ke zhlédnutí pod následujícím odkazem:

<http://www.ceskatelevize.cz/ct24/kultura/167544-jeden-svet-on-line-rozvojova-pomoc-nebo-past/>

podceňovány, naplnění projektových výstupů, výsledků i dopadů by měla být věnována dostatečná pozornost.

5.1 Praktické implikace

Na základě výše uvedeného hodnocení i vyjádření realizátorů výše autorka předkládané diplomové práce navrhuje tyto možnosti řešení:

Na koordinační úrovni:

- Posílit strategičnost a koncepčnost a koherenci české ZRS, vznikem jednotlivých programových rámců spolupráce pro jednotlivé prioritní země (CSP). Ty by pak pro programové, projektové země i bývalé prioritní země, v nichž se spolupráce postupně ukončuje (tzv. phasing-out země), měly jasně stanovit cíle předpokládané spolupráce, a rámcově navrhnout možnosti řešení.
- Transparentně a porovnatelně vykazovat prostředky využitě v rámci české ZRS, například publikovat data ve formátu CRS¹³ nebo IATI, publikovat informace o projektech v širším rámci, zveřejňovat informace o výsledcích projektu i v delším časovém horizontu.
- Zvýšit transparentnost v ohledu k formulaci témat v rámci vypisovaných dotačních výběrových řízení.
- Věnovat náležitou pozornost metodické správnosti a rigoróznosti hodnocení projektů z hlediska jejich výsledků a zejména pak jejich dopadů (dbát na „evidence based“ hodnocení); zajistit systematickou a transparentní evidenci těchto hodnocení; zajistit transparentní výběr projektů, které budou hodnoceny.
- Věnovat pozornost také meta-analýzám - jak z hlediska souhrnných vyhodnocení efektivnosti realizovaných projektů (předkládaná diplomová práce je pokusem o takovouto meta-analýzu), tak z hlediska postupů používaných v jednotlivých projektech i hodnoceních projektů.
- Podporovat rozličné formy spolupráce a různé aktéry spolupráce.
- Posilovat institucionální ukotvení spolupráce s partnerskou zemí.
- Posílit orientaci na chudé země.

¹³ Creditor Reporting Systém je metodika publikování dat podle DAC OECD

- Prostředky vyčleněné na rozvojovou spolupráci uvolňovat co nejdříve, je-li to možné.

Na implementační úrovni:

- Při formulaci jednotlivých projektů vycházet z požadavků místních obyvatel i vlastní znalosti místního prostředí. Ta by měla zahrnovat nejen znalost řešené problematiky i stavu řešeného problému, ale i fungování institucí, mít povědomí o aktivitách realizovaných v oblasti a to jak jinými donory, tak partnerskou zemí.
- Přistupovat k řešenému problému s respektem k místní kultuře a společnosti, realizovat taková řešení, která byla vybrána na základě společného konsensu všech zainteresovaných skupin, a zaměřovat se na podporu vlastní iniciativy a oblastí s potenciálem pro rozvoj.
- Stanovit si dosažitelné cíle, znát možná rizika a vytvořit alternativní strategie řešení. Při koncipování projektu věnovat velkou pozornost logickým vazbám mezi aktivitami – výstupy – výsledky – dopady, tak aby byla skutečně zvolena vhodná forma intervence k řešení vybraného problému.
- Dodržovat stanovený plán, podle potřeby upravovat aktivity tak, aby byly co nejvhodnější vzhledem k místním podmínkám a zároveň k dosahování předsevzatého cíle.
- Při formulaci projektu v první řadě myslet na udržitelnost. Při realizaci věnovat dostatečnou pozornost přípravám strategií předání projektu a plánu finanční udržitelnosti a budováním vazeb s místními obyvateli skrze participaci na všech úrovních projektu a to jak s cílovými skupinami tak i ostatními zainteresovanými skupinami např. politiky nebo zástupci místní komunity.
- Předávat takové know-how, které je vhodné pro místní podmínky a věnovat pozornost formě jeho předávání.
- Spolupracovat s místními subjekty, zaměstnávat místní zaměstnance a odborníky, používat pokud možno takové zdroje, které jsou místně dostupné a využívány.
- Provádět pravidelnou kontrolu projektů a projekty zpětně vyhodnocovat; k tomuto využívat vhodné a metodicky ukotvené postupy.
- Široce informovat o projektu jak v partnerské zemi, tak v zemi dárce.
- Aktivně se zapojovat do rozhodovacího procesu o ZRS v Česku.

6 Použitá literatura

- A Project Cycle Management and Logical Framework Toolkit - A practical guide for Equal Development Partnership. GB Equal Support Unit, 2004.
http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/gpg_pcm_toolkit%5B1%5D.pdf
(7.1.2012)
- Aid Delivery Methods. Project Cycle Management Guidelines, Vol.1., European Commission, 2004.
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_ccr_en.htm#01 (10.6.2011)
- Alliance for Progress. Encyclopedia Britannica Online, 2012.
<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/16355/Alliance-for-Progress>
(20.2.2012)
- Application Guidelines. Call for Proposals: Canada Fund. Canadian International Development Agency, 2010.
[http://www.acdi-ida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Partnership/\\$file/under2m-guidelines-eng.pdf](http://www.acdi-ida.gc.ca/INET/IMAGES.NSF/vLUIImages/Partnership/$file/under2m-guidelines-eng.pdf) (20.6.2011)
- BARBU, A., WHITE, H. (2006): Impact Evaluation the Experience from Independent Evaluation Group of World Bank. World Bank.
[http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/35BC420995BF58F8852571E00068C6BD/\\$file/impact_evaluation.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/35BC420995BF58F8852571E00068C6BD/$file/impact_evaluation.pdf)
(13.6. 2011)
- BARDER, O. (2009). Beyond Planning: Market and Networks for Better Aid.
http://www.cgdev.org/files/1422971_file_Beyond_Planning_FINAL.pdf
(15.6.2011)
- BISHOP, C. (2001): Project Cycle Management Technical Guide. Food and Agricultural Organization.
<http://www.fao.org/docrep/012/ak211e/ak211e00.pdf> (10.6.2011)

- BOURGUIGNON, F., SUNDBERG, M. (2007): Aid Effectiveness: Opening the Black Box. The American Economic Review, ročník 97, číslo 2., květen 2007, s. 316-321.

<http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/Aid-Effectiveness-MS-FB.pdf> (17.10.2011)
- Calls for Proposals. General Directorat for Development and Cooperation – EuropeAid. European Commission, 2012.
<https://webgate.ec.europa.eu/europeaid/online-services/index.cfm?ADSSChck=1333524375641&do=publi.detPUB&searchtype=AS&aoret=36538%2C36539&ccnt=7573876&debpub=01%2F04%2F2012&orderby=upd&orderbyad=Desc&nbPubliList=15&page=1&aoref=132792> (9.1.2012)
- Certificate in International Perspective in Participatory Monitoring and Evaluation. Pria Continuing Education. New Dhili. 2007
- CLEMENS, M. A., MOSS, J. (2005): Ghost of 0,7%: Origins and Relevance of the International Aid Target. Working Paper č. 68. Center for Global Development. http://www.cgdev.org/files/3822_file_WP68.pdf (2.3.2011)
- Cofinancing guidelines and application forms for downloading. Programme intervention, Austrian Development Agency, 2012.
http://www.entwicklung.at/funding-and-tenders/ngo-cooperation/framework_programmes/en/ (10.1.2012)
- DAC OECD (2010): Evaluating Development Co-operation. Summary of Key Norms and Standards. Second edition. Network on Development Evaluation, Development Assistance Committee, Organization for Economic Cooperation and Development 2010.
<http://www.oecd.org/dataoecd/12/56/41612905.pdf> (15.6.2011)
- DALGAARD, C.-J., HANSEN, H. (2009): Evaluating Aid Effectiveness in the Aggregate: Methodological Issues. DANIDA.
http://mpira.ub.uni-muenchen.de/23025/1/MPRA_paper_23025.pdf (20.9.2011)

- DEARDEN, P. (2001): Programme and Project Cycle Management (PPCM): Lessons from DFID and other organization. Presentace pro Foundation for Advanced Studies for International Development. Centre for International Development and Training, University of Wolverhampton. Tokyo.
<http://www.mande.co.uk/docs/dearden.pdf> (7.11.2011)
- DESTRÉE, A., LEBEDA, P., LUKÁŠ, I. (2009): Rozvojová pomoc nestačí. Alternativní přístupy k chudobě a bezmoci ve světě. Glopolis. Praha 2009.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (1996): Project Cycle Management and Objectives-Oriented Project Planning Guidelines. 1996 - 1.edice.
http://gametlibrary.worldbank.org/FILES/183_Guidelines%20for%20Project%20Planning%20and%20Project%20Management%20-%20GTZ.pdf (13.11.2011)
- EASTERLY, W., PFUTZE, T. (2008): Where Does the Money GO? Best and Worst Practices in Foreign Aid. Journal of Economic Perspectives, ročník 22, číslo 2.
http://williameasterly.files.wordpress.com/2010/08/54_easterly_pfutze_where_doesthemoneygo_prp.pdf (13.4.2008)
- EXNEROVÁ, V. (2005). Globální problémy a rozvojová spolupráce. Člověk v tísní, o.p.s., Praha 2005.
- EuropeAid Evaluation Guidelines. General Directorat for Development and Cooperation - EuropeAid, European Commission 2011.
http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_ccr_en.htm (24.8.2011)
- Evaluace v zahraniční rozvojové spolupráci České republiky. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky. 2010a.
- Executive Summary Form. Swedish Development Agency, 2012a.
<http://www.sida.se/Global/Partners/The%20Civil%20Society/Democracy%20initiative/Annex%201%20Executive%20Summary%20Form.doc> (12.1.2011)

- FREUDENTHAL, S., NARROWE, J. (1993): Baseline study Handbook. Focus on Field, Evaluation Unit. Swedish International Development Agency.
http://www2.sida.se/shared/jsp/download.jsp?f=34545en_Baseline_Study.pdf&a=29545 (16.7.2011)
- Full Application Format. Swedish International Development Agency. 2012b
http://www.sida.se/Global/Partners/The%20Civil%20Society/Democracy%20initiative/Full%20Application%20Format_word97.doc (12.1.2012)
- Glossary of Key Terms in Evaluation and Result Based Management. Organization for Economic Cooperation and Development. 2002. <http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf> (26. 6 2011)
- Guidelines for Evaluation in Austria´s Official Development Cooperation. Ministerstvo zahraničních věcí Rakouské republiky. Nedatováno.
<http://www.oecd.org/dataoecd/2/54/35126441.pdf> (20.12.2011)
- Guidelines for Programme Design, Monitoring and Evaluation. Ministerstvo zahraničních věcí Finské republiky. 2007.
<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?contentid=69918> (13.12.2011)
- Guidance on Evaluation and Review for DFID stuff. Department for International Development. 2005.
<http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+/http://www.dfid.gov.uk/Documents/publications/evaluation/guidance-evaluation.pdf> (20.12.2011)
- GUPTA, S., PATTILO, C., WAGH, S. (2006): Are Donor Countries Giving More or Less Aid? *Working Paper* . International Monetary Fund.
<http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2006/wp0601.pdf> (14.9.2010)
- HAGUE, A. (2002): Accountability - to What End? Development Policy Journal -- Special Issue: Technical Cooperation , s. 73-94.
http://www.jica.go.jp/cdstudy/library/pdf/20071101_27.pdf (8.9.2011)
- HLAVIČKOVÁ, Z., JELÍNEK, P. (2006): Manuál projektového cyklu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky. Ústav mezinárodních vztahů pro Ministerstvo zahraničních věcí České Republiky, Praha.

<http://www.czda.cz/rozvojova-spoluprace/rozvojova-spoluprace-cr-zrs/bilateralni-spoluprace/rizeni-projektoveho-cyklu.htm> (4.3.2010)

- International Aid Transparency Initiative. Informační portál.
<http://www.aidtransparency.net/implementation> (21.12.2011)
- Introductory Notes about Project Cycle Management. United Nation Development Programme, nedatováno.
<http://www.undp.sk/uploads/IntroductoryNotesaboutProjectCycleManagement.pdf> (23.7.2011)
- Koncepce zahraniční rozvojové pomoci České republiky na období let 2002 až 2007. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, Praha 2001.
http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/azyl/spoluprace/dokumenty/zrp02_07.pdf (17.5.2010)
- Koncepce zahraniční rozvojové spolupráce České republiky na období 2010 – 2017. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky, 2010b.
http://www.mzv.cz/jnp/cz/zahranicni_vztahy/rozvojova_spoluprace/koncepce_publicace/koncepce_zrs_cr_2010_2017.html (6.7.2010)
- Metodika projektového cyklu dvoustranných projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky. Česká rozvojová agentura. Ministerstvo zahraničních věcí České republiky 2010.
- NOHAVICOVÁ, P. a kol. (2007): Stabilizace situace obyvatel Gruzie a prevence migrace, 2005-2007. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Gruzii. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- NOVOTNÝ, J. (2012): Úvod do rozvojových studií. Materiály z přednášek. Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje. Přírodovědecká fakulta. Univerzita Karlova v Praze. Praha.
- Pařížská deklarace o efektivnosti pomoci, 2005.
<http://www.oecd.org/dataoecd/15/3/46874580.pdf> (16.10.2011)
- Principles for Evaluation of Development Assistance. Development Assistance Committee, Organization for Economic Cooperation and

Development. Paříž 1991. <http://www.oecd.org/dataoecd/31/12/2755284.pdf> (2.5.2010)

- Pravidla pro přihlašování rozvojových projektů. General Directorate for Development and Cooperation – EuropeAid. European Commission. Informační portál o možnostech financování rozvojové spolupráce z prostředků Evropské komise, 2012. http://ec.europa.eu/europeaid/work/funding/index_en.htm (19.6.2011)
- PROCHÁZKA, M. (2011): Úvod do řízení projektového cyklu. Seminář. Česká rozvojová agentura. Praha červen 2011.
- ROODMAN, D. (2007): Macro Aid Effectiveness Research: A Guide for the Perplexes. http://www.cgdev.org/files/15003_file_Guide_Perplexed.pdf (14.12.2010)
- STERN, E. (2008): Thematic Study on the Paris Declaration, Aid Effectiveness and Development Effectiveness. Ministry of Foreign Affairs Denmark. <http://www.oecd.org/dataoecd/59/28/41807824.pdf> (12.8.2011)
- World Bank. Databáze a informační portál. <http://data.worldbank.org/indicator/DT.ODA.ODAT.GN.ZS> (14.3.2012)
- Zákon o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí a o změně souvisejících zákonů. Sbírka zákonů 151/2010. http://www.czda.cz/editor/filestore/File/Zakon%20o%20ZRS%20151_2010.pdf (14.12.2010)

7 Seznam evaluačních dokumentů vybraných projektů ZRS ČR

- BARTOŠOVÁ, Y., ČERNÁ, L. a kol. (2007): Podpora implementace moderních vyučovacích metod do vzdělávacího systému Etiopie, 2003 - 2007. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Etiopskou federativní demokratickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- BARTOŠOVÁ, Y., ČERNÁ, L., a kol. (2007): Poskytnutí vzdělání a péče sirotkům AIDS a jejich ekonomická a sociální stabilizace ve společnosti – vybudování středního odborného učiliště s internátem v Awasse, 2004 – 2006. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Etiopskou federativní demokratickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- BELICA, M., CHMIEL, J., JELÍNEK, P. a kol. (2004): Ustavení centra pro zemědělské vzdělávání v provincii Bié, 2003 - 2007. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Angolskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- BOBEK, P., FORMÁNKOVÁ, P. a kol. (2003): Podpora dětského centra v Bukurešti a prevence nelegální migrace, 2002 - 2003. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Rumunskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- BUBLAN, F., MINZBERGOVÁ, D., NÁPRSTEK, M. (2004): Podpora rozvoje migračního managementu v Moldavsku, 2001 – 2005. Prevence nelegální migrace z Moldavska do České republiky a pomoc při vytváření azylové infrastruktury. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Moldavskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- BUJKO, J., HUBA, M., OTEPKA, P. (2011): Zachovanie genofondu a zlepšenie vlastností importovaného dobytku a podpora družstevným a súkromným poľnohospodárskym rafinám. Správa z evaluácie projektov zahraničnej rozvojovej spolupráce Českej republiky s Bosnou a

Hercegovinou. Regionální kancelář United Nation Development Programme v Bratislavě.

- BZONKOVÁ, R., KLICEPRA, J., PIŠTORA, J. (2011): Zpracování koncepce odpadového hospodářství s cílem snížení negativních dopadů na kvalitu vod v regionu Leova a stará ekologická zátěž Iargara odstranění ropného znečištění. Zpráva z evaluace projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky s Moldavskem. Regionální kancelář United Nation Development Programme v Bratislavě.
- BZONKOVÁ, R., ŠMÍDOVÁ, M. (2011): Podpora implementace moderních vyučovacích metod v základním a středním školství v Etiopii. Zpráva z evaluace projektu zahraniční rozvojové spolupráce České republiky s Etiopií. Regionální kancelář United Nation Development Programme v Bratislavě.
- ČERMÁKOVÁ, H., DESSIEOVÁ, K., KUBÍČEK, P. (2005): Zásobování pitnou vodou v oblasti města Valjevo, 2003- 2005. Ochrana řeky Ibar před znečištěním ropnými látkami, 2003 – 2005. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státním společenstvím Srbsko a Černá Hora. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- ČERMÁKOVÁ, H., KROUŽEK, J. a kol. (2003): Budování institucionálních a odborných kapacit pro aplikaci preventivních ekologických přístupů v průmyslu, 2001 – 2003. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Moldavskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- ČIHAŘOVÁ, K., HALAXA, P. (2005): Terénní ošetrovatelská a rehabilitační péče Sue Ryder v Malawi, 2004 – 2006. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s republikou Malawi. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- DESSIEOVÁ, K., JIRÁNEK, J. a kol. (2003): Průzkum zdrojů vod v Etiopii se zaměřením na oblasti postižené suchem, 2001 – 2005. Budování zdrojů kvality pitné vody v jihozápadních oblastech Etiopie, 2003 – 2004. Zvýšení dostupnosti základního vzdělání v jihozápadních oblastech Etiopie, 2003 – 2005. Zpráva z evaluací projektů rozvojové spolupráce České republiky

s Etiopskou federativní demokratickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.

- DESSIEOVÁ, K. a kol. (2004): Technologické zařízení pro zásobování vodou oblasti Mandalgobi, 2002 – 2005. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státem Mongolsko. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- FORMÁNKOVÁ, P., KUNA, V., NÁPRSTEK, M. a kol. (2003): Prevence nelegální migrace z Ukrajiny do České republiky a pomoci při vytváření azylové infrastruktury na Ukrajině, 2000 – 2004. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Ukrajinskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- HALAXA, P., HRŮZ, L., MOJŽÍŠOVÁ, P. (2005): Tvorba ekologické sítě a agrolesnická, výchovná a kulturní východiska trvale udržitelného rozvoje ostrova Sokotra. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Jemenskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- HALAXA, P., MOJŽÍŠOVÁ, P. OSTŘANSKÝ, B. (2004): Křížení dovezených masných a plodných plemen ovcí s místní ovcí Awassi a výstavbu výzkumného a výcvikového centra v Jordánsku, I. etapa 1998 – 2001, II. etapa 2002 – 2006. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Jordánským hášimovským královstvím. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- HALAXA, P., SVOBODA, D. (2004): Rekonstrukce a modernizace nemocnice Viet Tiep, Haiphong, Vietnam, 1999 – 2003. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Vietnamskou socialistickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha
- HALAXA, P., SVOBODA, D. (2004): Technické školicí středisko obuvnických strojů, Haiphong, Vietnam, 2001 – 2004. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Vietnamskou socialistickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- HOLUBÁŘ, O., JELÍNEK, P. a kol. (2003): Poliklinika a výukové centrum medicíny prvního kontaktu, 2000 – 2003. Zpráva z evaluace projektu

rozvojové spolupráce České republiky se Zambijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.

- HRÚZ, L., NÁPRSTEK, M., ZEMANOVÁ, P. (2004): Harmonizace požadavků pro certifikaci zdravotní nezávadnosti a kvality potravin ve Vietnamu včetně podpory ekologického zemědělství, 2001 – 2004. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Vietnamskou socialistickou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- HUBA, M., JANEK, P., KUČÁK, Ľ, (2011): Automatizácia zauhľovania v elektrárni č. 4 v Ulanbátare a modernizácia výrobných kapacít závodu na spracovanie koží. Správa z evaluácie projektov zahraničnej rozvojovej spolupráce Českej republiky v Mongolsku. Regionální kancelář United Nation Development Programme v Bratislavě.
- HUSÁKOVÁ, R. a kol. (2006): Informační kancelář Jihomoravského kraje v Kragujevac, 2004 - 2006. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státním společenstvím Srbsko a Černá Hora. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- HUSÁKOVÁ, R. a kol. (2006): Zřízení rozvojového a extenzifikačního centra v amazonské pánvi Peru za účelem vytváření trvale udržitelných technologií v zemědělství, 2003 - 2006. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Peruánskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- HUSÁKOVÁ, R. a kol. (2006): Zvýšení produkce hovězího masa v západní provincii Zambie, 2005 – 2007. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Zambijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- JELÍNEK, P. a kol. (2005): Experimentální a výuková farma v republice Mali, 2001 – 2004. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Malijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- JELÍNEK, P. a kol. (2005): Zásobování pitnou vodou města Toma, 2004 – 2005. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky

s Demokratickou republikou Burkinou Faso. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.

- JELÍNEK, P., PENC, Z., ZLOMKOVÁ, M. (2007): Řešení dopravní obsluhy regionu Yogyakarta, 2004 – 2006. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Indonéskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- JELÍNEK, P., PENC, Z., ZLOMKOVÁ, M. (2007): Zpracování studie proveditelnosti na rozšíření přistávací dráhy letiště Adisucipto v Yogyakarta, 2005 – 2006. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Indonéskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- KRÁSNÝ, J., NOHAVICOVÁ, P. (2005): Udržitelný rozvoj vodního hospodářství a management vodních zdrojů a boj proti desertifikaci v kraji Dornogobi v jihovýchodní části Mongolska, 2003 - 2006. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státem Mongolsko. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- KORBELOVÁ, J., MIKŠOVÁ, M., NÁPRSTEK, M. (2005): Podpora rozvoje středoškolského a vysokoškolského vzdělávání v oblasti zemědělství, 2003 - 2005. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Namibijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- KORBELOVÁ, J., MIKŠOVÁ, M., NÁPRSTEK, M. (2005): Rozvoj technicko-ekonomických studijních programů na Polytechnic of Namibia, 2004 – 2008. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Namibijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- KULHAVÁ, A., NOHAVICOVÁ, P. (2005): Ekologický audit těženého ložiska Cu-Mo rud Erdenet, Mongolsko, 2003 – 2005. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státem Mongolsko. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- NÁPRSTEK, M., PIVOŇKOVÁ, Z., PEXIDR, Z. (2006): Transfer pokročilých metodických a technologických poznatků v oblasti inventarizace lesních ekosystémů – TechInLes, 2004 – 2006. Zpráva z evaluace projektu

rozvojové spolupráce České republiky s Ukrajinou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.

- NÁPRSTEK, M., PIVOŇKOVÁ, Z., PEXIDR, Z. (2006): Nástroje regionálního a hospodářského lesnického plánování pro Ukrajinu, 2005 - 2007. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Ukrajinou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- NÁPRSTEK, M. a kol. (2005): Socio-ekonomická stabilizace rodin a komunit postižených HIV/AIDS a oportunními infekcemi v Namibijské republice, I. etapa 2003 – 2005, II. etapa 2005 – 2008. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Namibijskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- NÁPRSTEK, M. a kol. (2006): Elektřina ze slunce pro školy v Keni, 2004 - 2006. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Keňskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- NOHAVICOVÁ, P. a kol. (2005): Geologické mapování vybraných oblastí Mongolska v měřítku 1:50 000, 2003 – 2006. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státem Mongolsko. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- NOHAVICOVÁ, P. a kol. (2007): Prevence nelegální migrace z Gruzie do ČR (podpora infrastruktury a rozvoje ve vybrané oblasti Gruzie postižené silnou recesí v důsledku etnických, politických či hospodářských okolností), 2005 – 2007. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Gruzii. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- NOHAVICOVÁ, P. a kol. (2007): Stabilizace situace obyvatel Gruzie a prevence migrace, 2005 – 2007. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Gruzii. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- NOHAVICOVÁ, P. a kol. (2006): Pomoc při rozvoji energetické soustavy v Tubas, 1996 – 2005. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky se Státem Palestina. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.

- NOHAVICOVÁ, P., KRÁSNÝ, J., KULHAVÁ, A. (2006): Geologický výzkum přírodních rizik v centrální části Nikaraguy. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Nikaragujskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- PAVLACOVÁ, D., VEJZRAŽKA, Š., SEDLÁČKOVÁ, D. (2007): Terénní paliativní péče Sue Ryder o terminálně nemocné a provoz hospice v Albánii, 2005 – 2007. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Albánskou republikou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- ŠVEC, D., VERNER, V.(2010): Zlepšení rostlinné produkce v provincii Dornogobi a Obnovení rostlinné výroby v semiaridních oblastech severní Gobi. Zpráva z evaluace projektů zahraniční rozvojové spolupráce České republiky s Mongolskem. Regionální kancelář United Nation Development Programme v Bratislavě.
- von KRIEGSHAEIM KADLECOVÁ, K., SVOBODA, D. (2004): Studie městské hromadné dopravy Banja Luka, 2003 – 2005. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Bosnou a Hercegovinou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- von KRIEGSHAEIM KADLECOVÁ, K., SVOBODA, D. (2004): Studie rekonstrukce železniční tratě ze Sarajeva do přístavu Ploče, 2003 - 2005. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Bosnou a Hercegovinou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.
- von KRIEGSHAEIM KADLECOVÁ, K. a kol. (2007): Poválečná obnova uhelných dolů a energetiky Bosny a Hercegoviny, 1996 – 2005. Zpráva z evaluace projektu rozvojové spolupráce České republiky s Bosnou a Hercegovinou. Rozvojové středisko Ústav mezinárodních vztahů. Praha.

8 Seznam příloh

Příloha č. 1:	Seznam hodnocených kritérií a ukazatelů
Příloha č. 2:	Dotazník
Příloha č. 3:	Souhrnné informace o vybraných projektech ZRS ČR
Příloha č. 4:	Vyjádření realizátorů k zadávání a výběru projektů zahraniční rozvojové spolupráce a další poznámky k jejímu poskytování

Příloha č. 1: Seznam hodnocených kritérií a ukazatelů

Vnější transparentnost

- existence internetových stránek
- informace o místě realizace
- informace o rozpočtu
- informace o cílových skupinách
- stručný popis projektu
- podrobné informace o projektu
- další informace e-mailem

Relevance

- relevantní vzhledem ke strategii partnerské země
- provázanost s existujícím sektorem
- výskyt podobných aktivit jiných realizátorů
- relevance vzhledem k místním potřebám
- relevance provedení
- konzultace aktivit s místními občany
- analýza místního prostředí
- specifikace přímých beneficentů
- specifikace konečných cílových skupin
- zapojení svépomocné snahy

Efektivnost a dopady

- base-line study
- analýza dopadů
- analýza dopadů na ohrožené skupiny obyvatel
- realističnost cílů
- relevance aktivit vzhledem k cílům
- logická stavba
- splnění aktivit
- dosažení výstupů
- dosažení výsledků
- dosažení dopadů
- vlastní zhodnocení výstupů
- vlastní zhodnocení dopadů

Efektivita

- vztahy s ostatními rozvojovými subjekty
- sdílení know-how s jinými rozvojovými subjekty
- spolupráce s místními subjekty
- aktivity plánované před projektem
- cílový prospěch všech skupin
- analýza rizik
- alternativní strategie
- interní monitoring
- zjišťování reakcí cílových skupin
- přítomnost koordinátorů
- zaměstnávání místních zaměstnanců
- zaměstnávání místních odborníků
- dodržení rozpočtu
- dodržení harmonogramu
- transparentnost projektové dokumentace
- efektivní nakládání se zdroji
- zdroje z ČR

Přidané hodnota projektu

- předávání know-how
- vhodnost předávaného know-how
- vhodnost formy předávaného know-how
- využití know-how v současné době
- inovativnost projektu

Udržitelnost

- fáze zapojení místních obyvatel
- podpora důležitých osobností místní komunity
- identifikace subjektu, kterému budou předány projektové výstupy
- smluvní upravení vztahu s partnerem
- exit strategy
- dodržení exist strategy
- plán finanční udržitelnosti
- možnost konzultací po ukončení s realizátorem
- informace o současném stavu projektu
- využití projektových výstupů v současné době
- existence návazných aktivit
- udržitelnost podle evaluačních zpráv

Příloha č. 2: Dotazník

Výzkum v rámci diplomové práce Efektivnost vybraných bilaterálních projektů rozvojové spolupráce Česka realizovaných v roce 1996 - 2010

Projekt:

1. Jsou veřejné výsledky auditu?
 - a) ano
 - b) ne
2. Lišil se námět projekt od priorit místní vlády (regionální vlády)?
 - a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
3. Reagoval námět projektu na nejdůležitější potřeby místní komunity?
 - a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
4. Byla přesně vymezena cílová skupina (pokud ne pokračujte k otázce č. 5)?
 - a) přímí příjemci projektu
 - b) koneční příjemci projektu
5. Zaznamenali jste při analýze místního prostředí o snahu místních vyřešit problém, na který projekt reaguje?
 - a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
6. Pokud ano, zapojili jste je do vašeho projektu?
 - a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
7. Pokud byl projekt koncipován na základě jiných kritérií, popište, prosím, na základě čeho byl identifikován projektový záměr:
8. Byly splněny všechny plánované aktivity? Kolik procent projektových aktivity bylo splněno?
 - a) méně než 50 %
 - b) 50 až 75 %
 - c) 75 – 90 %
 - d) 100 %
9. Vedly projektové aktivity ke všem plánovaným výstupům?

- a) ano
 - b) ne – z kolika procent?
10. Vedly výstupy projektu k výsledkům rozvojové intervence?
- a) ano
 - b) ne – z jakého důvodu
 - c) nevím
11. Vedly výsledky rozvojové intervence k naplnění plánovaných dopadů?
- a) ano
 - b) ne – z jakého důvodu
 - c) nevím
12. Byla součástí projektové dokumentace analýza dopadů?
- a) ano
 - b) ne
13. Byla provedena analýza dopadů na nejvíce ohrožené skupiny obyvatel (ženy, děti, starci)?
- a) ano
 - b) ne
14. Byly aktivity projektu nastaveny tak, aby z jejich výstupů měly prospěch všechny skupiny příjemců (muži, ženy, děti, starci, různé ekonomické skupiny, různé etnické skupiny atd...) ?
- a) ano
 - b) ne
15. Definuje projektová dokumentace možné překážky v naplnění (v případě že ne nezaškrtněte nic) ?
- a) aktivit
 - b) výstupů
 - c) výsledků
 - d) dopadů
16. Existoval plán alternativních řešení problémů při realizaci?
- a) Ano
 - b) Ne
17. Bylo provedeno vlastní zhodnocení naplnění výstupů projektu po jeho ukončení?
- a) ano
 - b) ne
18. Bylo provedeno hodnocení dopadů?
- a) ano
 - b) ne
19. Byly před začátkem projektu jasné naplánované aktivity vedoucí k naplnění výstupů projektu?
- a) ano
 - b) ne

- c) nevím
20. Obsahuje projektová dokumentace indikátory, které identifikují úroveň výstupů?
- a) ano
b) ne
21. Byla součástí projektového dokumentu socio-ekonomická analýza místního prostředí?
- a) ano
b) ne
22. Byla na počátku projektových aktivit provedena base-line study (pokud ne přeskočte na otázku 23)?
- a) ano
b) ne
c) nevím
23. Jaká data byla použita pro baseline study?
- a) data z místních úřadů
b) data z regionálních úřadů
c) data ze státních zdrojů
d) data z vlastního šetření
e) jiná (prosím uveďte):
24. Jakými metodami byla získávána data v rámci vlastního šetření?
- a) rozhovory
b) dotazníkové šetření
c) pozorování
d) jiné: posouzení čs. specialisty
25. Bylo při tvorbě projektu použito doporučeného rámce pro tvorbu projektového dokumentu (např. Logframe)?
- a) ano
b) ne
26. Jaký byl/je Váš vztah s ostatními donory v oblasti?
- a) spolupracujeme
b) komunikujeme
c) víme o sobě, ale k výraznějším kontaktům nedochází
d) nekomunikujeme
e) nespolečně pracujeme
f) nevím
27. Probíhalo mezi vámi a dalšími donory v oblasti ke sdílení know-how?
- a) často
b) občas
c) zřídka
d) vůbec
e) nevím
28. Jakým způsobem jste vybíraly zaměstnance projektu (jak v ČR, tak v partnerské zemi)?

29. Kolik českých pracovníků se podílelo na projektu v ČR a v partnerské zemi?
30. Zaměstnávali jste v projektu občany partnerské země?
- a) ano
 - b) ne
31. Zaměstnáváte místní odborníky?
- a) ano
 - b) ne
32. Odpovídaly platy místních zaměstnanců průměrnému platu na obdobné pozici v partnerské zemi?
- a) ano
 - b) ne – Nižší? Vyšší?
 - c) nevím
33. Měla výše nabízeného platu vliv na kvalitu zaměstnanců?
- a) pozitivní
 - b) negativní
 - c) žádný
 - d) nevím
34. Byl součástí projektového dokumentu přesně definovaný nákladový rozpočet?
- a) ano
 - b) ne
35. Podařilo se během doby realizace rozpočet dodržet (pokud ano můžete přeskočit otázku č. 36)?
- a) ano
 - b) ne – proč?
36. Byl součástí projektového dokumentu přesně definovaný časový harmonogram aktivit?
- a) ano
 - b) ne
37. Byl časový plán dodržen (pokud ano můžete přeskočit otázku č. 36)?
- a) ano
 - b) ne – z jakého důvodu?
38. Byly o změnách v časovém plánu i/nebo rozpočtu informovány všechny zúčastněné strany?
- a) ano
 - b) ne – proč?
39. Byl v rámci implementace prováděn monitoring aktivit?
- a) ano - čtyřikrát ročně a vícekrát
 - b) ano – dvakrát až třikrát ročně
 - c) ano – jednou až dvakrát ročně
 - d) ne
 - e) nevím

40. Byly zjišťovány reakce cílové skupiny na projekt pravidelně v průběhu realizace aktivit?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
41. Jaké materiální zdroje pocházely z České republiky?
- a) speciální / nedostupné v místě realizace
 - b) všechny
 - c) žádné
 - d) jiné (prosím doplňte jaké a z jakého důvodu):
42. Byl pro potřeby projektu vytvořen jakýsi protikorupční kodex, kterým jste byli při realizaci vázáni?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
43. Setkali jste se během implementace s korupcí (pokud ano můžete přejít k otázce č. 43.)?
- a) ano
 - b) ne
44. Ovlivňovala korupce realizaci Vašeho projektu?
- a) pozitivně
 - b) negativně
 - c) nijak
45. Byl projekt propojen s vládním programem pro daný sektor? Napojen na síť podobných aktivit?
- a) ano
 - b) ne
46. Spolupracujete na projektu s místními partnery (CSO, NGO, místní vláda)?
- a) ano
 - b) ne
47. Je Vaše spolupráce smluvně upravena (např. Memorandum of Understanding)?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
48. Konzultovali jste připravované aktivity se zástupci místní komunity?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
49. Podařilo se Vám během implementace získat podporu důležitých osobností dané komunity?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím

50. Jakým způsobem byl vyřešen aspekt vlastnictví projektu příjemci?
51. V jaké fázi zapojujete komunitu do projektu?
- a) příprava
 - b) implementace
 - c) monitoring
 - d) předání projektu
 - e) evaluace
52. Byl před začátkem implementace projektu identifikován subjekt, kterému bude projekt po jeho ukončení předán?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
53. Byl během implementace projektu vytvořen plán finanční udržitelnosti projektu po jeho ukončení?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
54. Byla vytvořená strategie předání projektu po jeho ukončení (tzv. exit strategy) (pokud ne můžete pokračovat na otázku č.55)?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
55. Byla tato strategie dodržena?
- a) ano
 - b) ne
 - c) nevím
56. Byli realizátoři projektu otevření ke konzultacím aktivit partnerské instituce i po skončení projektu?
- a) ano
 - b) ne
57. Máte informace o současném stavu projektu (v případě že ne přejděte k otázce č.58)?
- a) ano
 - b) ne
58. Jsou výstupy projektu stále využívány?
- a) ano
 - b) ne
59. Byly realizovány další aktivity, které na projekt bezprostředně navazovaly a využily výstupy projektu?
- a) ano (prosím uveďte jaké): byly a jsou dále dodávány náhradní díly dodaných strojů a zařízení
 - b) ne
 - c) nevím
60. Docházelo v rámci Vašeho projektu k přenosu know-how?

- a) ano
 - b) ne
61. Byly tyto inovace předávány formou vhodnou pro místní prostředí?
- a) ano
 - b) ne
62. Bylo k využití inovací potřeba speciálních technologií?
- a) ano
 - b) ne
63. Byly tyto technologické výrobky a jejich náhradní díly dostupné v místě realizace?
- a) ano – v místě implementace
 - b) ano – v regionálním centru
 - c) ano – v hlavním městě
 - d) ne
64. Máte informace o využívání těchto inovací v současné době?
- a) ano
 - b) ne
65. Jsou tyto inovace i nadále využívány?
- a) ano
 - b) ne – z jakého důvodu?
66. Jak hodnotíte systém zadávání a výběr projektů k realizaci ze strany České vlády?
67. Byl pro Vás nejednotný systém požadavků na přípravu projektu překážkou?
- a) ano
 - b) ne
68. Ovlivnilo pozdní uvolňování prostředků ze státního rozpočtu realizaci Vašeho projektu?
- a) ano
 - b) ne
69. Pokud máte nějaké další poznámky k institucionálnímu ukotvení zahraniční rozvojové spolupráce Česka v době realizace projektu, prosím popište:

Příloha č. 3: Souhrnné informace o vybraných projektech

číslo projektu	název	gesční ministers tvo	typ subjektu	realizátor	partnerská země	kontinent	rok počátku realizace	délka trvání realizace v letech	rozpočet v mil. Kč	souhrnné hodnocení	relevance	efektivnost	efektivita	udržitelnost
1	Centrum paliativní péče o terminálně nemocné a provoz hospice	MZd	nevádní nezisková organizace	Sue Ryder	Albanie	Evropa	2005	3	9,54	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední
2	Ustavení centra pro zemědělské vzdělávání v provincii Bié	MSMT	univerzita	Institut tropů a subtropů ČZU	Angola	Afrika	2003	5	7,00	uspokojivé	ano	střední	vysoká	střední
3	Studie městské hromadné dopravy Banja Luka	MD	soukromý subjekt	SUDOP Praha, a.s.	Bosna a Hercegovina	Evropa	2003	3	6,80	méně uspokojivé	ano	střední	nízká	nízká
4	Studie rekonstrukce železniční tratě ze Sarajeva do přístavu Ploče	MD	soukromý subjekt	SUDOP Praha, a.s.	Bosna a Hercegovina	Evropa	2003	3	5,40	méně uspokojivé	ano	střední	nízká	nízká
5	Poválečná obnova uhelných dolů a energetiky	MPO	soukromý subjekt	Severočeské elektrotechnické závody, s.r.o.	Bosna a Hercegovina	Evropa	1996	10	92,00	uspokojivé	ano	vysoká	střední	střední
6	Zásobování pitnou vodou města Toma	MZe	soukromý subjekt	Aquatis, a.s.	Burkina Faso	Afrika	2004	2	12,50	neuspokojivé	ano	nízká	vysoká	nízká
7	Průzkum zdrojů vod v Etiopii se zaměřením na oblasti postižené suchem	MZP	soukromý subjekt	Aquatest, a.s.	Etiopie	Afrika	2001	5	5,75	velmi uspokojivé	Ano	vysoká	vysoká	střední
8	Budování zdrojů kvalitní pitné vody v JZ Etiopii	MZP	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Etiopie	Afrika	2003	2	5,79	velmi uspokojivé	Ano	vysoká	vysoká	střední
9	Zvýšení dostupnosti základních vzdělání v JZ Etiopii	MSMT	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Etiopie	Afrika	2003	2	6,10	velmi uspokojivé	Ano	vysoká	vysoká	střední
10	Podpora implementace nových vzdělávacích metod do vzdělávacího systému Etiopie	MSMT	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Etiopie	Afrika	2003	5	23,18	velmi uspokojivé	Ano	vysoká	vysoká	střední
11	Poskytnutí vzdělání a péče sirotkům AIDS a jejich ekonomická a sociální stabilizace ve společnosti – vybudování středního odborného učiliště s internátem v Awasse	MSMT	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Etiopie	Afrika	2004	3	14,69	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	vysoká
12		MV	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Gruzie	Asie	2005	3	12,16	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	vysoká

13		MV	nevadní nezisková organizace	Sdružení česká katolická charita	Gruzie	Asie	2005	3	10,76	méně uspokojivé	ano	střední	střední	střední
14	Řešení dopravní obsluhy regionu Yogyakarta	MD	soukromý subjekt	KPM consult, a.s.	Indonésie	Asie	2004	3	6,00	neuspokojivé	ano	nízká	nízká	nízká
15	Zpracování studie proveditelnosti na rozšíření přistávací dráhy letiště Adisucipto v Yogyakarta	MD	soukromý subjekt	Mott MacDonald, s.r.o.	Indonésie	Asie	2005	2	5,97	uspokojivé	ano	střední	vysoká	střední
16	Tvorba ekologické a agrolesnické sítě, výchovná a kulturní východiska trvale udržitelného rozvoje ostrova Sokotra	MZe	nevadní nezisková organizace	Nadační fond ekologického zemědělství (FOA)	Jemen	Asie	1999	6	14,29	méně uspokojivé	ano	střední	nízká	nízká
17	Křížení dovezených masných plodných plemen ovcí s místní ovcí Awassi a výstavba výzkumného centra v Jordánsku	MZe	univerzita	Institut tropického a subtropického zemědělství ČZU	Jordánsko	Asie	1998	9	17,80	uspokojivé	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
18	Elektřina ze slunce pro školy v Keni	MZP	nevadní nezisková organizace	Humanistické centrum Narovinu	Keňa	Afrika	2004	3	6,69	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední
19	Terénní ošetřovatelská a rehabilitační péče Sue Ryder	MZd	nevadní nezisková organizace	Sue Ryder	Malawi	Afrika	2004	3	5,35	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední
20	Experimentální výuková farma	MZe	univerzita	Institut tropického a subtropického zemědělství ČZU	Mali	Afrika	2001	4	5,40	neuspokojivé	ano	nízká	nízká	nízká
21	Budování institucionálních a odborných kapacit pro aplikaci preventivních ekologických přístupů v průmyslu	MZP	vladní subjekt	České centrum čistší produkce	Moldávie	Evropa	2001	3		uspokojivé	Ano	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
22	Podpora rozvoje migračního managementu v Moldavsku.	MPSV	nevadní nezisková organizace	IOM	Moldávie	Evropa	2001	5	8,98	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední
23	Prevence nelegální migrace z Moldavska do ČR	MPSV	nevadní nezisková organizace	Sdružení česká katolická charita	Moldávie	Evropa	2001	5		velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední
24	Technické zařízení pro zásobování oblasti Mandalgobi pitnou vodou	MPO	soukromý subjekt	Geotest, a.s.	Mongolsko	Asie	2002	4	42,00	uspokojivé	ano	střední	vysoká	střední
25	Udržitelný rozvoj vodního hospodářství a management vodních zdrojů a boj proti desertifikaci v kraji Dornogobi v jihovýchodní části Mongolska	MZP	soukromý subjekt	družstvo Geomin	Mongolsko	Asie	2003	4	12,04	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	vysoká

26	Ekologický audit těžného ložiska Cu-Mo rud Erdenet	MZP	soukromý subjekt	družstvo Geomin	Mongolsko	Asie	2003	3	6,78	méně uspokojivé	střední	střední	nízká	nízká
27	Geologické mapování vybraných oblastí Mongolska v měřítku 1:50 000	MZP	vládní subjekt	Česká geologická služba	Mongolsko	Asie	2003	4	23,00	neuspokojivé	ne	nízká	nízká	vysoká
28	Socio-ekonomická stabilizace rodin a komunit postižených HIV/AIDS a oportunními infekcemi v Namibijské republice	MPSV	nevádní nezisková organizace	Člověk v tísni, o.p.s.	Namibie	Afrika	2003	6	14,07	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední
29	Rozvoj technicko-ekonomických studijních programů na Polytechnic of Namibia	MSMT	univerzita	J E Purkyne	Namibie	Afrika	2004	5	8,22	uspokojivé	ano	vysoká	střední	střední
30	Podpora rozvoje středoškolského a vysokoškolského vzdělávání	MSMT	nevádní nezisková organizace	Institut tropů a subtropů ČZU	Namibie	Afrika	2003	3	3,98	méně uspokojivé	ano	střední	vysoká	nízká
31	Geologický výzkum přírodních rizik v centrální části Nikaraguy	MZP	vládní subjekt	Česká geologická služba	Nikaragua	L.Amerika	2002	5	14,56	velmi uspokojivé	ano	vysoká	vysoká	střední
32	Rozvoj energetické soustavy v Tubas	MPO	soukromý subjekt	EZ, LLTODOPower, EGE-Partner	Palestina	Asie	1996	10	144,30	méně uspokojivé	ano	vysoká	nízká	střední
33	Zřízení rozvojového a extenzifikačního centra v amazonské pánvi Peru za účelem vytvoření trvale udržitelných technologií v zemědělství	MZe	univerzita	Institut tropů a subtropů ČZU	Peru	L.Amerika	2003	4	34 790,00	velmi uspokojivé	ano	vysoka	vysoka	vysoka
34	Podpora dětského centra v Budurešti a prevence nelegální migrace	MV	nevádní nezisková organizace	Mezinárodní organizace pro migraci (IOM)	Rumunsko	Evropa	2002	2	neuveďeno	uspokojivé	neuveďeno	neuveďeno	neuveďeno	stredni
35	Zásobování pitnou vodou v oblasti města Valjevo.	MZP	soukromý subjekt	VHS Brno, a.s.	Srbsko a Černá Hora	Evropa	2003	4	9,80	velmi uspokojivé	ano	vysoka	vysoka	vysoka
36	Ochrana řeky Ibar před znečištěním ropnými látkami	MZP	soukromý subjekt	Dekonta, a.s.	Srbsko a Černá Hora	Evropa	2003	4	5,85	uspokojivé	ano	vysoka	vysoka	střední
37	Informační kancelář Jiho-moravského kraje v Kragujevci	MZV	vládní subjekt	JMK	Srbsko a Černá Hora	Evropa	2004	3	2,46	neuspokojivé	ne	vysoka	nizka	nizka

38	Prevence nelegální migrace z Ukrajiny do ČR a pomoc při vytváření azylové infrastruktury na Ukrajině	MV	nevádní nezisková organizace	Sdružení česká katolická charita	Ukrajina	Evropa	2000	5	neuvedeno	uspokojivé	ano	střední	vysoka	střední
39	Transfer pokročilých metodických a technologických poznatků v oblasti inventarizace lesních ekosystémů	MZe	soukromý subjekt	IFER, s.r.o.	Ukrajina	Evropa	2004	3	6,90	velmi uspokojivé	ano	vysoka	vysoka	střední
40	Nástroje regionálního a hospodářského a lesnického plánování pro Ukrajinu	MZe	vládní subjekt	Ústav pro hospodářskou úpravu lesů	Ukrajina	Evropa	2005	3	4,48	uspokojivé	ano	střední	střední	střední
41	Harmonizace požadavků pro certifikaci zdravotní nezávadnosti a kvality potravin ve Vietnamu včetně podpory ekologického zemědělství	MZe	univerzita	Institut tropů a subtropů ČZU	Vietnam	Asie	2001	4	2,60	méně uspokojivé	ano	nízká	nízká	střední
42	Technické školicí středisko obuvnických strojů, Haiphong	MPO	soukromý subjekt	ZPS Prefix, a.s.	Vietnam	Asie	2001	4	16,00	méně uspokojivé	ano	střední	střední	nízká
43	Rekonstrukce a modernizace nemocnice Viet Teip, Haiphong	MZd	soukromý subjekt	Motol	Vietnam	Asie	1999	5	26,00	uspokojivé	ano	střední	střední	střední
44	Poliklinika a výukové centrum medicíny prvního kontaktu	MZd	soukromý subjekt	Czech aid, a.s.	Zambie	Afrika	2000	4	16,02	uspokojivé	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
45	Zvýšení produkce hovězího masa v Západní provincii Zambie	MZe	univerzita	Institut tropického a subtropického zemědělství ČZU	Zambie	Afrika	2005	3	4,00	neuspokojivé	ano	nízká	nízká	nízká
46	Zlepšení rostlinné produkce v provincii Dornogobi	Mze	nezisková organizace	ADRA	Mongolsko	Asie	2007	3	16,3	velmi uspokojivé	ano	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
47	Obnovení rostlinné výroby v semiaridních oblastech severní Gobi	Mze	univerzita	Mendelova zemědělská a lesnická univerzita	Mongolsko	Asie	2006	4	6,6	méně uspokojivé	ano	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
48	Automatizace zahřívání elektrárny č.4 v Ulanbátaru	MPO	soukromý subjekt	ZAT control systems a.s., Příbram	Mongolsko	Asie	2006	5	30,6	velmi uspokojivé	ano	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
49	Modernizace výrobních kapacit závodu na zpracování kuží	MPO	soukromý subjekt	AlphaCon spol. s r.o., Praha	Mongolsko	Asie	2007	4	12,5	velmi uspokojivé	ano	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
50	Zpracování koncepce odpadového hospodářství s cílem snížení negativních dopadů na kvalitu vod v regionu Leova	MŽP	soukromý subjekt	E.T.C. Consulting, s.r.o.	Moldávie	Evropa	2007	3	12,4	velmi uspokojivé	ano	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
51	Stará ekologická zátěž lágara odstranění ropného znečištění	MŽP	soukromý subjekt	MERGED, a.s. a DEKONTA, a.s.	Moldávie	Evropa	2006	3	13,6	uspokojivé	ano	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno

52	Podpora implementace moderních vyučovacích metod v základním a středním školství v Etiopii	MŠMT	nezisková organizace	ČvT	Etiopie	Afrika	2008	3	13,2	méně uspokojivé	ano	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
53	Zachování genofondu a zlepšení vlastností importovaného dobytka do Republiky Srbské v BaH	MZe	soukromý subjekt	Karpatia, s.r.o	Bosna a Hercegovina	Evropa	2005	5	51,9	méně uspokojivé	ano	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno
54	Podpora družstevních a soukromých zemědělských hospodářství v BaH	MZe	nezisková organizace	Svět jako domov	Bosna a Hercegovina	Evropa	2006	4	16,5	uspokojivé	ano	neuvedeno	neuvedeno	neuvedeno

Příloha č. 4: Vyjádření realizátorů k zadávání a výběru projektů zahraniční rozvojové spolupráce a další poznámky k jejímu poskytování

Jak hodnotíte systém zadávání a výběru projektů k realizaci ze strany ministerstev, později ČRA?

„Velmi neprůhledný nesystémový, masivně ovlivněný lobbingem, zejména ze strany NGO a komerčních organizací.“ *koordinátor projektu Geologické mapování vybraných oblastí Mongolska 1:50 000.*

„V době projektu vše relativně odpovídalo potřebám, v současné době dochází k přeorientování projektů na humanitární pomoc, která nijak nepodporuje aktivity příjmových skupin k aktivitám vedoucím ke zlepšení situace. Mongolsko je země s velkým nerostným bohatstvím, které se významně podílí na tvorbě HDP, avšak současná tendence rozvojové pomoci tuto skutečnost zcela přehlíží.“ *koordinátor projektu Ekologický audit těženého ložiska Co-Mu rud Edrenet.*

„V uvedených projektech v Palestině nebyl problém, ale po přesunu z odborných ministerstev všech projektů na Česku rozvojovou agenturu se obávám problémů“ *koordinátor projektu Rozvoj energetické soustavy Tubas.*

„Vhodný.“ *koordinátorka projektu Obnovení rostlinné výroby v semiaridních oblastech severní Gobi.*

„Odpovídá možnostem a potřebám politiky ČR,“ *koordinátor projektu Rozvoj technicko-ekonomických studijních programů na Polytechnic of Namibia.*

„Dříve, když spadaly kompetence pod jednotlivá ministerstva, mělo MZe docela jasný systém a přehledný výběr a projektů. Současná situace je možná lepší pro koordinaci rozvojové pomoci, ale Rozvojové středisko postrádá nezbytné kompetence pro posouzení jednotlivých témat. Pro nás jako univerzitu již většina projektů začíná být nezajímavá. Pouze dodávky služeb, bez našeho know how a přidané hodnoty není pro nás výhodné.“ *koordinátor projektu Zřízení rozvojového a extenzifikačního centra v amazonské pánvi Peru za účelem vytváření trvale udržitelných technologií v zemědělství.*

„Podle mého názoru vláda jako taková ve věci české ZRS schvaluje pouze to, co ji předloží úředníci; výběr prioritních, programových zemí (i to se stále mění) a jednotlivých projektů nebudu komentovat, stejně tak i systém a průběh výběrových řízení (ČRA), kterých se

v poslední době ani neúčastníme; zarážející je pro mě fakt, že do opravdu nejchudších zemí (subsaharská Afrika) plyne na rozvojové projekty jen zlomek peněz z celkové ZRS“ Petr Chaloupka – napsat email, jestli můžu publikovat nebo ne.“ *koordinátor projektu Zásobování pitnou vodou města Toma.*

„Výběr odpovídá standardům v ČR.“ *koordinátorka projektu Zpracování koncepce odpadového hospodářství s cílem snížení negativních dopadů na kvalitu vod v regionu Leova.*

„Jako katastrofu. Původní systém, v němž byly projekty vypisovány jednotlivými ministerstvy, pokládám za nesrovnatelně kvalitnější. Zaměstnanci ministerstev se touto problematikou zabývali dlouhodobě, znali ji z více hledisek, měli zkušenosti s prací v zahraničí a pro nás představovali i jakousi „starou školu“, kdy se nepracuje pouze pro funkci, vlastní důležitost a peníze, ale na výsledku záleží a musí se udělat všechno pro jeho kvalitní realizaci. Pokud jsme museli něco řešit poprvé, pak jsme věděli, že jsme všichni na jedné lodi, a že se potopit nesmí. Současná situace je přesně opačná, pokud už se má někdo potopit, pak bez skrupulí pouze realizátor – Česká rozvojová agentura je beztrestná a za její neschopnost zaplatí vždy někdo jiný. Tato agentura byla vytvořena z lidí mladých, nezkušených a často poměrně velmi arogantních, namyšlených na svoje postavení a funkci. Nehledě na plýtvání finančními prostředky ze státního rozpočtu na vytváření stále nových úřadů. „Stará škola“ zkušených zaměstnanců ministerstev pomalu odchází a musíme si zvykat, že morální krize, která způsobila i krizi ekonomickou, se projevuje i v tom, co právě velmi stručně popisují.“ *koordinátorka projektu Podpora družstevních a soukromých zemědělských hospodářství v Bosně a Hercegovině.*

„Vhodné, které uplatňuje naše komparativní výhody – znalosti jak odborné tak místní a plně respektuje přání přímého příjemce a priority vlády.“ *koordinátor projektu Průzkum zdrojů vod v Etiopii se zaměřením na oblasti postižené suchem.*

„Prioritní země i zaměření je nevyhovující. Doprava byla z pomoci úplně vyřazena. V jiných evropských zemích rozvojová pomoc slouží nejen k humanitární pomoci (jednorázové), ale hlavně k předávání určitého know-how a technologií, které vedou k rozvoji hospodářství v dané zemi.“ *koordinátorka projektu Řešení dopravní obsluhy regionu Yogyakarta.*

„Průměrně.“ *koordinátorka projektu Rekonstrukce a modernizace nemocnice Viet Teip, Haiphong.*

„Projekt byl zadáván a schvalován v roce 1997-8 v té době Mze ČR. V rámci ČR byl tento proces poměrně nejednotný a hodně závislý na schopnostech aparátu příslušného ministerstva. Za nás bez problémů.“ *koordinátor projektu Tvorba ekologické sítě a agrolesnická, výchovná a kulturní východiska trvale udržitelného rozvoje ostrova Sokotra.*

„Pokud byla oblast ZRS řešena na úrovni resortních ministerstev a jejich specialistů, bylo vše na vysoké odborné úrovni. Přesunem těchto činností na RS MZV ČR došlo k celkové degradaci ZRS na úroveň, která nedělá dobré jméno ČR v zahraničí.“ *koordinátor projektu Modernizace výrobních kapacit závodu na zpracování kůží.*

„Neuplatňuje se zájem našeho státu na další ekonomické spolupráci, ze které by ČR benefitovala.“ *koordinátor projektu Zpracování studie proveditelnosti na rozšíření přistávací dráhy letiště Adisucipto.*

„Bylo to v období ještě před vznikem rozvojového střediska – projekt zadávalo ministerstvo vnitra, spolupráce byla výborná, zadání odpovídalo tehdejší době, potřebám i úrovni realizace rozvojové spolupráce.“ *koordinátorka projektu Prevence nelegální migrace z Ukrajiny do České republiky a pomoc při vytváření azylové infrastruktury.*

„Vyhovující.“ *koordinátor projektu Ochrana řeky Ibar před znečištěním ropnými látkami.*

Pokud máte nějaké další poznámky k institucionálnímu ukotvení zahraniční rozvojové spolupráce Česka v době realizace projektu, prosím popište:

„Rozvojová spolupráce musí být navázána na podnikatelské a zahraničně-politické zájmy ČR v dané zemi. Problematické je však i formulování samotných zahraničně-politických zájmů.“ *koordinátor projektu Ekologický audit těženého ložiska Co-Mu rud Edrenet.*

„Jak už jsem psal současné zúžení rozvojové spolupráce jen na pár zemí a na několik oblastí je možná jednodušší pro celkový management a hodnocení, ale pro nás jako univerzitu ztrácí trochu význam. My jako instituce máme vzdělávat, provádět kvalitní výzkum a tento výzkum přenášet i do praxe a to při současném nastavení rozvojové spolupráce není prioritou. Většina projektů je formou dodávek, výstavby a pořádání workshopů, vytváření např. nových technologií se nepředpokládá. Rozvojová spolupráce tedy teď sedí více dodavatelům již hotových technologií, klasickým rozvojovým NGO, „stavitelům“ apod. Pro vlastní vytváření know how, už není místo. Škoda.“ *koordinátor projektu Zřízení rozvojového a*

extenzifikačního centra v amazonské pánvi Peru za účelem vytváření trvale udržitelných technologií v zemědělství.

„Zklamal mě přístup českého úřednického aparátu k žádosti o pokračování projektu v podobě rozšíření vodovodního systému do dalších vesnic, technicky to bylo připravené, včetně variantních řešení dle finančních možností a včetně finanční spoluúčasti místního partnera, žádost byla podána místní autoritou dle platných pravidel na předepsaných formulářích přes český ZÚ – odtud na MZV a ČRA; žádná z institucí (alespoň takové jsem měl informace od místních partnerů) se k žádosti podané v roce 2008 ani nevyjádřila (ať už kladně, či záporně). Naštěstí existují jiné možnosti a donoři, díky kterým se obdobné projekty i v mnohem skromnějších podmínkách a rozsahu dají realizovat (letos s NGO Centrum Narovinu v Keni vrt+distribuce vody s využitím solární energie pro místní školu a komunitu).“ *koordinátor projektu Zásobování pitnou vodou města Toma.*

„Pomoc, ať už humanitární nebo rozvojovou nelze ztotožňovat s podporou ekonomického rozvoje regionu nebo jednotlivců a není možné ji zjednodušit na dopravu zboží, expertních skupin nebo finančních prostředků na postižené místo. Taková pomoc není pomocí, ale podporou mafiánských skupin, korupčního prostředí a místní společnost více rozvrací, než jí pomáhá. Účel nikdy nesvětí prostředky. Cokoliv, co není darované z lásky, soucitu, ochoty přinést pro to obět a osobní námahu, je danajským darem. Viz charitativní pomoc Africe v podobě ošacení, které posílají místním obyvatelům bohaté státy. Jedná se o oděvy, které ti šťastnější a bohatí nepotřebují, ale pro ty chudé jsou ještě dobré. Nedarují je z jiného důvodu, než že tím uvolňují přeplněné skříně a roztáčejí spirálu konzumu, který nás právě přivedl k jedné z velmi těžce řešitelných krizí. Tyto, dobře míněné dary, zcela rozvrátily místní oděvní průmysl v afrických státech. Ze stovek textilních výroben jich zbylo jen několik a s charitními dary se "kšeftuje". Společnost není bohatší, pouze nemravnější. Rozvojová pomoc spočívá v přítomnosti donátora v životě místních obyvatel jako toho, který je ochoten s nimi prožívat to zlé a později se s nimi radovat z toho dobrého, co jeho přítomnost přinesla. Jedná se spíše o misi, než o institucionálně organizovaný akt. Za jakoukoliv pomoc, humanitární nebo rozvojovou, není možné očekávat vděk, i to je svým způsobem úplatek, který pomoc degraduje. Pokud česká vláda pomáhá proto, že pokládá region Balkánu za potenciálně významného obchodního partnera, nejedná se o pomoc, ale skrytou korupci, a tak se budou vyvíjet i budoucí vztahy - na základě výhodnosti a zisku. Obvykle to končí zradou, rozčarováním a v nejhorším z možných scénářů válkou. Historie je plná těchto příkladů.“

koordinátorka projektu Podpora družstevních a soukromých zemědělských hospodářství v Bosně a Hercegovině.

„Za celou dobu realizace projektů ZRS ČR se nepodařilo nastavit institucionální procesy týkající se zejména partnerských orgánů v zemi příjemci a jejich odpovědnosti, vyřešení legalizace pobytu českých realizátorů (velmi obtížné získávání pracovních víz)a bezcelního transportu materiálu a zboží potřebných k realizaci do země. Bohužel v tomto duchu se často nesou i ostatní projekty ZRS ČR v jiných zemích – nízká znalost prostředí, nekompetence identifikačního týmu, těžkopádní komunikace a koordinace mezi gestorem a relevantním ZÚ.“ *koordinátorka projektu Ustavení Centra pro zemědělské vzdělávání v provincii Bié.*

„Rozvojová pomoc v současné době slouží jen pár vyvoleným projektům v nezajímavých prioritních zemích.“ *koordinátorka projektů Řešení dopravní obsluhy regionu Yogyakarta.*

„Bez ohledu na to, že mám některé výhrady proti tomu, jak se vývoj poskytování rozvojové a humanitární pomoci v ČR vyvíjí, musím konstatovat, že se praxe několikanásobně zlepšila a sofistikovala ve správném směru, takže opravdu je těžko srovnávat praxi před 10 lety a nyní.“ *koordinátorka projektu Prevence nelegální migrace z Moldavska do České republiky a pomoc při vytváření azylové infrastruktury, Prevence nelegální migrace z Ukrajiny do České republiky a pomoc při vytváření azylové infrastruktury.*